

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIA REGINA DE FIGUEIREDO BOCCALINI

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E  
SALÁRIOS PARA A EMPRESA Z

CURITIBA

2015

CLAUDIA REGINA DE FIGUEIREDO BOCCALINI

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E  
SALÁRIOS PARA A EMPRESA Z

Trabalho apresentado ao final do curso de MBA  
em Gestão de Talentos e Comportamento  
Humano da Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de especialista.

Orientadora: Profa. Carolina Valentini Toscani  
Kim.

CURITIBA

2015

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	2
1.1 OBJETIVO GERAL	2
1.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.2 JUSTIFICATIVA	3
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	4
<b>3 METODOLOGIA</b>	10
<b>4 A ORGANIZAÇÃO</b>	11
4.1 Descrição Geral	11
4.2 Diagnóstico da Situação Problema	12
<b>5 PROPOSTA</b>	13
5.1 Introdução	13
5.2 A importância do plano de cargos, carreiras e salários	14
5.3 Constituição dos “planos” componentes da política de cargos, carreiras e salários para a empresa Z	14
5.3.1 Títulos definidos com base no dicionário internacional de cargos	14
5.3.2 Manual de Avaliação de cargos para os três “planos”	15
5.3.3 Modelos de Planilhas para avaliação	41
5.4 Resultado da avaliação dos cargos por plano	42
<b>6 CONSTITUIÇÃO DOS “PLANOS” COMPONENTES DO PROGRAMA DE CARGOS CARREIRAS E SALÁRIOS</b>	59
6.1 Títulos definidos com base no dicionário internacional de cargo	59
6.2. Composição das tabelas ou grades ou estruturas salariais	59
<b>7 MAPA DE REQUISITOS DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS</b>	66
7.1 Exemplo descrição de cargos departamento de serviços	66
<b>8 ENQUADRAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	72
8.1 Políticas e critérios para fins de enquadramento	72
8.2 Empresa Z – Modelo de pesquisa salarial	74
8.3 Política de cargos carreiras e salários	76
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	88
9.1 Manutenção do PCCS (plano de cargos carreiras e salários)	88

<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>89</b>
<b>11 REFERENCIAS.....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Iniciativa/ Complexidade das tarefas.....	19
Quadro 02 - Autonomia.....	20
Quadro 03 - Responsabilidade pela Gestão Exercida.....	21
Quadro 04 - Responsabilidade por contatos/ relacionamentos.....	22
Quadro 05 - Escolaridade .....	23
Quadro 06 - Experiência.....	24
Quadro 07 - Iniciativa/ Complexidade das tarefas,,.....	28
Quadro 08 - Autonomia.....	29
Quadro 09 - Treinamentos/ Capacitação.....	30
Quadro 10 - Responsabilidade por contatos/ relacionamentos.....	31
Quadro 11 - Escolaridade.....	32
Quadro 12 - Experiência.....	33
Quadro 13 - Iniciativa / Complexidade das tarefas.....	36
Quadro 14 - Autonomia.....	37
Quadro 15 - Treinamento/ Capacitação.....	38
Quadro 16 - Responsabilidade por contatos/ Relacionamento.....	39
Quadro 17 - Escolaridade.....	40
Quadro 18 - Experiência.....	41
Quadro 19 - Avaliação de Cargos/ Funções – Gestão .....	41
Quadro 20 - Avaliação de Cargos/ Funções – Especializados.....	42
Quadro 21- Avaliação de Cargos/ Funções – Suporte.....	42
Quadro 22 - Resultado Avaliação de Cargos Gestão Tab 1 .....	43
Quadro 23 - Resultado da avaliação de Pontos Tab 2.....	44
Quadro 24 - Resultado Avaliação de Pontos Tab 3.....	45
Quadro 25 - Tabela definitiva de Pontos Tab 4.....	46
Quadro 26 - Pontuação definitiva Tab 5.....	47
Quadro 27 - Classificação definitiva dos Cargos Tab 6 .....	48
Quadro 28 - Resultado da Avaliação dos Cargos Gestão Tab 1.....	49
Quadro 29 - Tabela Provisória de pontos Tab 2 .....	49
Quadro 30 - Resultado da Avaliação de Pontos provisórios Tab 3.....	50
Quadro 31 - Tabela definitiva dos pontos Tab 4 .....	51
Quadro 32 - Pontuação Definitiva Tab 5 .....	52

Quadro 33 - Classificação definitiva dos cargos Tab 6.....	53
Quadro 34 - Resultado da Avaliação dos Cargos Gestão Tab 1.....	54
Quadro 35 - Tabela provisória de pontos Tab 2 .....	54
Quadro 36 - Resultado da Avaliação em pontos provisórios Tab 3.....	55
Quadro 37 - Tabela definitiva de pontos Tab 4.....	56
Quadro 38 - Pontuação definitiva Tab 5.....	57
Quadro 39 - Classificação definitiva dos cargos Tab 6.....	58
Quadro 40 - Quadro Comparativo Gestão Pontos X Salários.....	61
Quadro 41 - Tabela auxiliar para definição dos valores de A e B Regressão linear.....	62
Quadro 42 - Tabela auxiliar para definição dos valores de A e B Regressão Exponencial (LN).....	62
Quadro 43 - Quadro comparativo especializados Pontos X Salários....	63
Quadro 44 - Quadro comparativo suporte Pontos X Salários.....	65
Quadro 45 - Mapa de requisitos (Serviços).....	66
Quadro 46 - Tabela Salarial Gestão.....	69
Quadro 47 - Tabela Salarial Especializados.....	70
Quadro 48 - Tabela Salarial Suporte.....	76
Quadro 49 - Planilha proposta de enquadramento para adequação ao plano.....	74
Quadro 50 – Pesquisa Salarial (parcial).....	75
Quadro 51 – Avaliação dos fatores pelo método de pontos.....	76

## **RESUMO**

O projeto técnico tem por finalidade apresentar o desenvolvimento de um plano de cargos, carreiras e salários para a Empresa Z, localizada na região dos Campos Gerais.

A decisão de desenvolver este tema se deu em função da falta de uma estrutura de cargos, carreiras e salários formalizada para facilitar a sistematização no processo de gestão de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar uma proposta de desenvolvimento de um plano de cargos, carreiras e salários para a Empresa Z, situada no interior do Paraná, do ramo de mecanização agrícola que comercializa máquinas e implementos agrícolas, bem como atua na prestação de serviços para os clientes compradores e usuários destes equipamentos.

O trabalho será útil para a empresa uma vez que ela não possui uma política estruturada de cargos, carreiras e salários, acarretando com isso, diversas situações que dificultam a gestão de pessoas que hoje é gerenciada e administrada pontualmente, sem uma sistematização e padrão, motivando perda de tempo, de recursos e de pessoas no decorrer dos processos de gestão de pessoas.

A ausência de um plano traz também como consequência, a dificuldade de contratar, treinar e remunerar os recursos humanos que trabalham na empresa e isso distancia a empresa de uma gestão de pessoas mais moderna, mais ágil, mais consistente e eficaz para que possa atingir os resultados projetados pela organização. Acarreta ainda, a dificuldade de desenvolvimento de um planejamento e orçamento de treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como uma política de avaliação e mensuração de desempenho.

O desenvolvimento deste projeto técnico prevê diagnóstico, análise dos dados coletados, análise de um modelo e uma proposta de implantação.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de um plano de cargos, carreiras e salários para a Empresa Z que seja compatível com a estratégia da organização.



### 1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender modelos de cargos, carreiras e salários disponíveis no mercado;
- Entender a demanda, as dificuldades e necessidades da empresa;
- Desenvolver o plano de cargos, carreiras e salários;
- Desenvolver uma política salarial;
- Apresentar uma proposta de implantação;

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Uma vez detectado que a Empresa Z não possui um plano de cargos, carreiras e salários, desenvolver uma proposta para a organização será de grande utilidade para atender suas necessidades primordiais que são o constante crescimento e perpetuidade do negócio no ramo de atividade em que atua, bem como, facilitar o trabalho dos gestores com os empregados, além de proporcionar maior credibilidade junto ao momento de governança corporativa o qual a empresa vivencia.

Com este trabalho a Empresa Z poderá ter uma significativa melhoria nos seus processos de gestão de pessoas, bem como no clima organizacional; facilitar a atração e retenção de profissionais, minimizar riscos de isonomia salarial, disponibilizar ferramenta para que os gestores administrem com maior agilidade e com significativa redução de conflitos no ambiente de trabalho e junto às suas equipes.

Este projeto é também uma oportunidade de unir teoria e prática. A nomenclatura de cargos é fundamental para estruturar toda a organização de uma forma geral, já que são necessários critérios na hora de contratar, promover, desenvolver e remunerar pessoas.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A administração de recursos humanos, nas últimas décadas, passou por transformações que sugerem alterações práticas, abrindo mão de um papel tradicional de professar valor para agregar valor, embora este termo possa ter diversas interpretações, conforme apontam alguns autores (Davel e Vergana, 2001; Ulrich, 1998).

Várias mudanças demandaram alterações nos processos de administração de recursos humanos, não apenas ambientais. Thévenet (1994 apud Davel e Vergana, 2001) identifica sete mudanças na natureza do trabalho que causam forte impacto na gestão de pessoas, colocando-as como principal fonte de resultado (*performance*) na organização: a) interações entre trabalho e tecnologia; b) alteração nas definições de cargos; c) introdução de novas categorias de trabalho; d) forte demanda para aprendizagem contínua; e) forte impacto da avaliação do consumidor sobre a empresa; f) mudanças nas funções de liderança e alteração do foco no indivíduo para o trabalho em equipe.

A Gestão de Pessoas atualmente é uma área que engloba ações que se propõem alinhar os objetivos individuais (do trabalhador) aos objetivos da organização segundo Bittencourt (2004). Isso ocorre através da inter-relação entre os diversos subsistemas que a compõem, quais sejam: atração e retenção, remuneração, desenvolvimento e avaliação, tendo como foco principal o aumento da qualidade e produtividade e maximização dos resultados para a organização, bem como, a integração do trabalhador, extraindo o melhor do seu potencial.

A administração de cargos, carreiras e salários, parte fundamental da gestão de pessoas nas organizações, ocupa espaço importante no meio empresarial, pois é através dela que são encontradas alternativas condizentes com a maior participação dos empregados no sucesso das empresas, resultando, em maior benefício para os mesmos. A preocupação central da administração de cargos, carreiras e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos

cargos, de forma a manter uma hierarquia, e o equilíbrio externo é alcançada através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho (Pontes, 2013). E, para que o equilíbrio interno e externo seja mantido é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários, e para que se possa elaborar um programa desta natureza, algumas etapas devem ser construídas.

O salário quando visto isoladamente não gera satisfação, já quando há um plano de cargos, carreiras e salários, o ambiente torna-se motivador e haverá equilíbrio interno e externo.

A construção de um plano de cargos, carreiras e salários compreende a elaboração de um roteiro de ações, para que se possa atingir um determinado objetivo. De início são propostos os objetivos quanto à elaboração do plano. É fundamental conhecer a realidade da organização nos aspectos relacionados com o assunto: “tipo e quantidade de ocupações, organograma, local de trabalho, políticas, práticas e problemas existentes e etc” (CASTRO, 2002, p. 421). Uma das primeiras etapas a ser seguida para provar a eficiência do plano é a divulgação do mesmo. Isto para os acionistas, diretores, gerentes e líderes e posteriormente depois de aprovado pela diretoria da empresa, um plano de comunicação deve ser apresentado aos empregados em geral como forma motivacional, demonstrando assim a preocupação da organização com seu capital humano, sendo que estes estarão envolvidos em algumas fases do desenvolvimento deste plano, demonstrando ainda um processo de transparência inerente a esta construção conjunta. Esta fase de planejamento e divulgação é o momento adequado para apresentar o objetivo do plano de cargos e salários, e busca também amenizar a insegurança que pode surgir, pois visa explicar a metodologia e os resultados a serem obtidos com o programa.

Hoje, as empresas menos organizadas mantêm as carreiras dos seus empregados ao acaso, pois muitos estão em posições qualificadas ou semiquilificadas e não conseguem visualizar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definidas. Normalmente isso ocorre quando o trabalho é repetitivo, monótono e que não apresenta qualquer desafio (CHIAVENATO, 2000). Assim, o principal intuito da elaboração do Plano de

cargos, carreiras e salários é de propiciar justiça e equidade interna e principalmente visão de futuro para o empregado, fazendo com que este se motive para crescer e se desenvolver profissionalmente.

Hoje, apesar de identificadas várias limitações ao sistema que utiliza os cargos como elementos-base da gestão de pessoas, ele ainda é o sistema mais utilizado, embora em processo de atualização para sistemas mais modernos, como o de competências. Entre os motivos que o fazem ser ainda o sistema mais popular está:

O sistema de cargos ajuda a dar coerência interna à organização, montando estruturas hierárquicas que são fáceis de serem compreendidas pelos funcionários e produzem um sentimento de justiça e equidade interna conforme salienta Hipólito (2000).

Segundo Wood e Piccarelli (1999), como a maior parte das empresas adotam hoje sistemas de cargos, carreiras e salários, pode-se dizer que a remuneração funcional permite equidade externa, já que facilita a comparação dos salários praticados na empresa com os do mercado; todavia, por ser procedimento adotado correntemente nas empresas, os sistemas de gestão baseados no cargo “nem sempre são adotados por serem eficazes e gerarem soluções comprovadas”. Muitas vezes, isso acontece simplesmente por se adotar o que é padrão.

Existem ainda algumas tentativas de aperfeiçoar o sistema baseado nos cargos, que não se têm apresentado como as melhores soluções. Entre elas, podem-se citar: Modificação das descrições, de forma a focar processos e incluir informações sobre clientes internos e externos, serviços ou produtos fornecidos e expectativas desses clientes, ao invés de serem específicas e restritas às atividades de rotina dos funcionários.

Os autores ainda atentam que, as descrições passam a incluir também uma maior reflexão sobre a identidade e missão da função. Redução no número de cargos descritos, adotando-se maior generalidade nas descrições, o que evita que se engessem as pessoas nas limitações da função. Os cargos devem mostrar somente as “diretrizes gerais de trabalho” (WOOD e

PICCARELLI, 1999: 62), tornando as funções mais abrangentes, de modo que dêem espaço para a iniciativa das pessoas.

Neste sentido, apesar das adaptações do sistema baseado em cargos, elas não resolvem por completo os problemas que a estrutura por cargos apresenta, pois se continua a “manter centralizadas as decisões salariais”, tornando a estrutura “lenta” face às necessidades de mudanças. Ainda há outro problema que permanece, apontado por Hipólito (2000): o valor do cargo continua sendo definido em termos relativos, comparativamente com as outras posições existentes. Sendo assim, segue-se não recompensando as pessoas diretamente por seu valor, e não incentivando o desenvolvimento individual.

Segundo Zimpeck (1990) a Análise e Descrição de Cargos dispõem informações que serão úteis para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. O PCCS estrutura e lista todos os profissionais e seus respectivos cargos, paga por nível de responsabilidade, com os salários adequados a cada um dos níveis. Além de organizar, pode-se afirmar que o sistema também proporciona um maior dimensionamento de custos com pessoal, além de evitar injustiças e possíveis reclamações trabalhistas. Outra vantagem a ser citada é o fato de que a organização passa a pagar de acordo com sua realidade e possui uma mostra concreta de quanto as empresas do mesmo porte estão pagando seus empregados pela realização de um determinado trabalho.

Para Pontes (2013) o tema Administração de Cargos e Salários sempre ocupou um espaço muito importante no ambiente organizacional, passando por discussões e mudanças expressivas. A gestão de um Plano de Cargos, carreiras e salários é uma peça muito importante na manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam proporcionar um ambiente de motivação e produtividade, fazendo brotar expectativas de crescimento profissional e eliminar as contradições e distorções que possam desequilibrar a remuneração.

Segundo Paschoal (2001) o salário é uma das formas que relaciona o colaborador à empresa. Ele esclarece que há outros fatores que são de grande importância, mas que o que se observa ao longo dos anos é que o salário ainda fala mais alto. De toda forma, o salário não deve ser considerado fator

motivador, uma vez que seu papel é ser contrapartida pecuniária pelo serviço prestado.

Para Paschoal (2001) o sistema de administração de cargos e salários têm alguns elementos, quais sejam:

- Informação sobre os Cargos;
- Hierarquia de Cargos;
- Informações sobre o Mercado;
- Política Salarial da Organização;
- Estrutura Salarial.

Chiavenato (2003, p.84) conceitua política salarial como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

As organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente diante das mudanças para atender as demandas do mercado globalizado e, para isso, necessitam de pessoas comprometidas e motivadas em seu quadro de empregados. Sendo assim, torna-se necessário estar atento para as novas tendências na área de gestão de pessoas e ajustar a estratégia de remuneração de acordo com a estratégia de negócio da empresa. Para Dutra (2001):

Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas de divisão do trabalho e de responsabilidade pelo conjunto de colaboradores (DUTRA, 2001, p. 74).

Desta forma, é importante que a empresa divulgue seus objetivos e estimule o desenvolvimento de seus empregados através de uma remuneração estratégica, pois valorizar as pessoas e garantir seu crescimento pessoal e profissional irá proporcionar maior satisfação e comprometimento entre os

empregados e maior geração de valor, lucro e o atingimento da missão. O autor ainda afirma:

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização (DUTRA, 2001, p. 75).

### **3 METODOLOGIA:**

O estudo se deu a partir da demanda da organização com o levantamento de dados da empresa, entrevista com os gestores, observação dos postos de trabalho, a busca de uma pesquisa bibliográfica para identificar a melhor solução para o desenvolvimento de um plano de cargos, carreiras e salários que fosse condizente com o momento vivido pela organização, sua estratégia de mercado e suas expectativas para implantar uma ferramenta de gestão de pessoas e administração de salários.

Houve então um levantamento e observação do ambiente interno, análise da cultura organizacional e, foram elaboradas as descrições de todos os cargos. Identificados os critérios e embasamento para a construção das tabelas salariais e, partiu-se para a avaliação dos cargos, a partir do método de pontos. Buscou-se uma empresa especializada para efetuar a construção das tabelas salariais e efetivação da pesquisa salarial com base nas descrições e pontuações dos cargos praticados na organização (Employer & Osiecki).

Realizou-se a avaliação dos cargos visando à elaboração de uma estrutura de cargos, carreiras e salários e desenvolvimento da política salarial em sintonia com a cultura da organização.

Fez-se o enquadramento de todas as funções com base nas tabelas salariais desenvolvidas e após a avaliação junto ao comitê formado pelos gestores de cada área.

Em seguida, fez-se a revisão de todas as etapas desenvolvidas e apresentação ao corpo diretivo da organização para análise e validação antes da divulgação e implantação.



## 4 A ORGANIZAÇÃO

### 4.1 Descrição Geral

A empresa Z data de 1950, quando chegou ao Brasil seus proprietários, oriundos da Holanda. Nascidos e criados na agricultura familiar, assim que aqui chegaram viram um Brasil grande, com muita terra para cultivo, e com grande necessidade de máquinas.

Com um pequeno capital montaram uma empresa e começaram a comercializar peças agrícolas e alguns pequenos implementos. A empresa Z foi fundada em janeiro de 1958. Os equipamentos eram importados de outros países, pois no Brasil ainda não se fabricava. Nessa oportunidade eram comercializados tratores da marca Fendt e Deutz.

Alguns anos se passaram e a empresa começou a comercializar tratores de outra marca (X), que também eram importados. Porém, como os novos investimentos dependiam de capital, em janeiro de 1962 os mesmos, sem recursos, venderam a empresa para outros dois senhores.

A agricultura a cada dia se desenvolvia mais, e o volume de unidades de tratores e equipamentos vendidos crescia. Em agosto de 1966, foram admitidos dois sócios e também nesta ocasião, constituída uma filial.

Hoje a Empresa Z conta com 150 funcionários, com 04 lojas além da administração da empresa, todas situadas no interior do Paraná.

Além da Marca “X” na linha de Tratores e Colheitadeiras, a empresa também comercializa diversas marcas de equipamentos agrícolas, como Jan, Baldan, Turim, Jacto, Mepel, entre outras empresas de implementos agrícolas.

A empresa Z está com 55 anos, inserida entre as 500 maiores empresas do Sul do Brasil e entre as 10 maiores empresas dos Campos Gerais. Além disso, também é categoria “Diamante” junto à detentora da Marca.

Este programa de Excelência em Gestão premia as empresas do Brasil, que se destacam pelo atendimento ao cliente desde a venda dos produtos e sua continuidade no atendimento, pelo volume de unidades de Tratores e Colheitadeiras vendidos, além de excelente qualidade em seus serviços no atendimento de peças e serviços de oficina e também prima pela qualidade em sua administração financeira.

#### 4.2 Diagnóstico da Situação Problema

A empresa não possui uma ferramenta estruturada para gerir seu capital humano. Não possui uma política salarial desenvolvida, alinhada aos parâmetros atuais da organização e, alinhada ao mercado em que está inserida.

Para cada processo na gestão de pessoas, são necessários levantamentos e análises isoladas, demandando excesso de esforço, desgaste e desperdício de tempo dos profissionais envolvidos, bem como, em várias situações, retrabalho em função da morosidade para cada processo (exemplo: processo de atração e retenção de pessoas). Sem falar na dificuldade de atrair novos profissionais em função da falta de perspectiva de visualização de crescimento profissional e perda dos empregados atuais para concorrentes que hoje já atuam com um processo estruturado de cargos, carreiras e salários, apresentando assim um direcionamento para desenvolvimento profissional dos empregados.

Não há um equilíbrio tanto interno quanto externo no que se refere às questões salariais e, com isso a ocorrência de conflitos internos são evidentes e a perda de profissionais para o mercado é acentuada.

## 5 PROPOSTA

Baseado nas informações levantadas e analisadas na fase de diagnóstico e com base na revisão teórico-empírica, foi desenvolvida e apresentada uma proposta para a implantação de um plano de cargos, carreiras e salários e entregue ao corpo diretivo da empresa, um manual conforme descrito a seguir:

### 5.1 Introdução

Este Manual de Gestão de Cargos, Carreiras e Salários apresentado para a Empresa Z, envolve as unidades de negócios, assim como as áreas administrativas e de suporte e visa a orientar todos os níveis de gestão, quanto às definições, normas e procedimentos. Todas as decisões, portanto, deverão nortear-se pelos princípios e diretrizes aqui estabelecidas.

O processo de Gestão de Pessoas é dinâmico, especialmente no que se refere aos programas de Remuneração e Desenvolvimento de Carreiras. Por isso, este Manual está sujeito a revisões e complementações de forma a adequar-se às contingências de mercado, estratégias, padrões e valores culturais da Empresa Z.

Com o objetivo de atender à realidade e necessidades atuais da Empresa Z, esta política abrange a Estrutura de Cargos – **Especializados** (Unidades de Negócios Vendas, Peças, Serviços e AP - Agricultura de Precisão), **Suporte** (Administrativo e Corporativo) e **Gestão** (lideranças da empresa – Gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados).

Esta Política está alinhada com as Diretrizes e Estratégias de Gestão de Pessoas, previamente aprovada pelo CAD – Conselho de Administração da Empresa Z.

## 5.2 A importância do plano de cargos, carreiras e salários

- ✓ Estabelece uma política salarial justa e equitativa entre os funcionários e competitiva com o mercado;
- ✓ Define os perfis de cargo atual da empresa e sinaliza a evolução desejada dentro de cada cargo;
- ✓ Define claramente as responsabilidades básicas de cada cargo na organização;
- ✓ Determina uma tabela de valores relativos dos cargos, mantendo o equilíbrio interno;
- ✓ Serve de base para evolução profissional dos funcionários;
- ✓ Norteia o gestor para avaliação de alterações salariais de sua equipe;
- ✓ Baseia o processo de atração de pessoas para a organização;
- ✓ Baseia o processo de treinamento, desenvolvimento e retenção de profissionais dentro da organização;
- ✓ Embasa o setor jurídico para defesa em eventuais reclamações trabalhistas.
- ✓ Fornece subsídios para a implantação de sistema de avaliação de desempenho/ mérito;

## 5.3 Constituição dos “planos” componentes da política de cargos, carreiras e salários para a empresa Z

### 5.3.1 Títulos definidos com base no dicionário internacional de cargos

- **GESTÃO** – Compreende as lideranças da organização

Cargos/ Funções do Grupo Gerencial e nível intermediário de Comando e Liderança. (Gerente, Coordenador, Supervisor, Encarregado).

- **ESPECIALIZADOS** – Compreende as Unidades de Negócios – Vendas, Peças, Serviços e AP (Agricultura de Precisão).

Cargos/ Funções dos Grupos: Qualificados, Semiquualificados, Não Qualificados, Administrativo de Vendas, Peças e Serviços. (Mecânicos, Torneiro, Motorista, Auxiliar de Pátio, Assistente de Vendas, Consultor de Peças, Assistente Administrativo de Serviços e outros).

- **SUPORTE** – Compreende as Áreas Administrativas e Corporativas (Financeira, TI – Tecnologia da Informação, Contábil, RH – Gestão de Pessoas, Controladoria, Auditoria e Compras).

Cargos/ Funções dos Grupos: Profissionais e Apoio Administrativo. (Assistente de RH, Analista de Sistemas, Analista Contábil Pl, Auditor, Comprador e outros).

Obs. 1: Vendedores fazem parte do “Plano” Especializado, em função da Natureza e da Modalidade de Negócio, o salário fixo parte do piso salarial estipulado pelo acordo coletivo do comércio.

Obs. 2: As tabelas salariais estão anexas a esse manual, como parte integrante do programa (valores projetados via excel).

### 5.3.2 Manual de avaliação de cargos para os três “planos”

## - MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS - PLANO “A” – GESTÃO

### I - INTRODUÇÃO

O presente Manual de Avaliação de Cargos/Funções tem por finalidade, servir como instrumento de avaliação e mensurar o valor relativo (Comparação dos Cargos/Funções de Gestão entre si), dos cargos/funções que pertencem a este “Plano”.

Os Fatores que compõem o presente manual contêm o enunciado de cada Fator, bem como Graus (Identificados alfabeticamente – A, B, C, D, E), acompanhados de suas respectivas definições (Frases), cuja finalidade é subsidiar os avaliadores (Componentes dos Comitês de Avaliação de Cargos/Funções), para fins de confronto das informações contidas neste Manual, com as informações detalhadas nas Descrições dos Cargos/Funções e finalmente, com total segurança, apontar o Grau escolhido para cada cargo em cada um dos Fatores de Avaliação.

Para melhor entendimento, indicam-se a seguir, as definições dos Fatores de Avaliação de Cargos e seus respectivos Graus.

## **II - GRUPOS DE CARGOS ESPECIFICADOS NO DICIONÁRIO INTERNACIONAL DE FUNÇÕES**

CARGOS DE:

- GERÊNCIA;

- MÉDIA LIDERANÇA (COORDENADORES E ENCARREGADOS).

## **III - OBSERVAÇÕES IMPORTANTES PARA OS AVALIADORES**

01 – Ler todas as descrições dos cargos com muita atenção, antes de iniciar a Avaliação.

02 – Os documentos que compõem o conjunto para fins de avaliação dos cargos/funções (Descrição de Cargos/ Funções, Manual de Avaliação e Planilhas para registro dos resultados das avaliações), devem ser considerados definitivos para esse momento e, portanto não poderão sofrer quaisquer tipos de modificações ou alterações. Eventuais modificações ou alterações poderão ocorrer num outro momento denominado “Manutenção do Programa de Cargos, Carreiras e Salários”, após a implantação desse Programa.

03 – Deve ser avaliado o cargo e não o ocupante.

04 – Cada avaliador deverá escolher e indicar ao Coordenador do Comitê de Avaliação de Cargos, somente um dos Graus apresentados por Fator de Avaliação. Os graus são identificados alfabeticamente, no Manual de Avaliação de Cargos.

05 – Caberá ao Coordenador do Comitê, a mediação da reunião do Comitê, registrando na respectiva “Planilha” de Avaliação, o voto (Indicação do Grau escolhido) pelos avaliadores.

06 – Para evitar a influência do voto de ocupantes de Cargos de Comando/Liderança (Diretores, Gerentes, Coordenadores e outros) esses deverão, caso participem do Comitê, manifestar seu voto, somente após a manifestação e o registro do voto dos demais componentes do Comitê de Avaliação de Cargos/Funções.

#### **IV - FATORES DE AVALIAÇÃO DE CARGOS– “PLANO” GESTÃO**

01 – INICIATIVA/COMPLEXIDADE;

02 – AUTONOMIA;

03 – RESPONSABILIDADE PELA GESTÃO EXERCIDA/ LIDERANÇA;

04 – RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/ RELACIONAMENTO;

05 – ESCOLARIDADE;

06 – EXPERIÊNCIA.

##### **A) INICIATIVA/ COMPLEXIDADE DAS TAREFAS**

Este fator avalia o grau de complexidade das atividades, considerando a presença ou ausência de execução, análise, organização, planejamento e controles.

Considere que se uma atividade de difícil execução pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa.



## QUADRO 01 – Iniciativa/ Complexidade das tarefas

Graus	Descrição
A	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são de execução. Algumas poucas variações exigem a aplicação de controles simples.
B	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são equilibradas entre planejamento, organização, análise e execução e podem ser consideradas como semirrotineiras.
C	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são variadas, exigindo a adoção de planejamento e controle, na maioria das vezes.
D	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são inusitadas e exigem a aplicação constante de planejamento, organização e controles complexos.

Fonte: Produção Própria (2014)

## B) AUTONOMIA

Este fator avalia o grau de autonomia que o Cargo tem para desenvolver suas atividades.

## QUADRO 02 – Autonomia

Graus	Descrição
A	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho diariamente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
B	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho semanalmente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
C	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho mensalmente através de relatórios escritos, incluindo mapas e gráficos demonstrativos.
D	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho eventualmente, como por exemplo, ao final de um projeto. Tem total liberdade de ação.

Fonte: Produção Própria (2014)

### C) RESPONSABILIDADE PELA GESTÃO EXERCIDA/ LIDERANÇA

Este fator se destina a avaliar os requisitos do cargo em termos de responsabilidade relacionada à Supervisão direta (Comando ou Orientação ou Liderança) exercida sobre os subordinados.

Devem ser considerados aspectos tais como: a quantidade de subordinados diretos que o cargo avaliado comanda ou orienta, bem como o nível de qualificação desses subordinados diretos.

### QUADRO 03 – Responsabilidade pela Gestão Exercida

Nível Dos Subordinados Diretos ►  Quantidade De Subord Diretos ▼	Níveis	Ocupantes de cargos Ajudantes ou Auxiliares Simples	Ocupantes de cargos Ajudantes ou Auxiliares Especializados	Ocupantes de cargos de Suporte ou Especialistas	Ocupantes de cargos de Gestão
Equipes/Grup Temporários	A	X	X	X	X
De 01 A 03 Subord	X	B	C	D	E
De 04 A 06 Subord	X	C	D	E	F
Acima De 07 (Inclusive) Subord	X	D	E	F	G

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

#### D) RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/ RELACIONAMENTO

Este fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Devem ser considerados os objetivos dos contatos, no sentido de obter ou fornecer ou intercambiar informações, bem como se requerem habilidade para influenciar ou persuadir

outras pessoas. Considerar somente contatos de cunho Técnico e Profissional, desconsiderando os contatos amistosos.

#### QUADRO 04 – Responsabilidade por contatos /relacionamentos

Graus	Descrição
A	Contatos desenvolvidos junto a público interno, limitados a assuntos de rotina, fornecendo informações necessárias para a execução do trabalho.
B	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo, limitados a assuntos de rotina, fornecendo ou recebendo informações necessárias para a execução do trabalho.
C	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo para fornecer ou obter informações. Requerem cuidado e muito tato para evitar interpretações erradas.
D	Contatos freqüentes desenvolvidos junto a público interno ou externo, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão para intercambiar informações consideradas de grande utilidade para a empresa.
E	Contatos constantes que envolvam estratégias, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos. Contatos conduzidos de maneira inconveniente podem expor e comprometer a imagem e o conceito da Empresa junto à comunidade.

Fonte: Produção Própria (2014)

#### E) ESCOLARIDADE

Este fator se destina a avaliar o nível de instrução exigido do ocupante. Considerar os conhecimentos adquiridos fora da Empresa, através de Instrução ou Educação Formal de ensino, a partir dos quais o ocupante poderá receber treinamentos complementares e específicos necessários ao exercício satisfatório da função.

Considerar a escolaridade mínima exigida do ocupante e não avaliar o cargo somente pela escolaridade que o ocupante possui.

#### QUADRO 05 – Escolaridade

Graus	Descrição
A	Ensino Médio/ Técnico Completo.
B	Superior Incompleto (Cursando).
C	Superior Completo.
D	Superior Completo acrescido de curso de Pós Graduação em nível de Especialização ou MBA.
E	Superior Completo acrescido de curso de Pós Graduação em nível de Mestrado ou Doutorado.

Fonte: Produção Própria (2014)

## F) EXPERIÊNCIA

Este Fator tem por finalidade avaliar o tempo mínimo necessário normalmente exigido para que o ocupante se qualifique ao desempenho satisfatório de sua função.

Considerar o tempo de experiência necessário, a partir da exigência da formação escolar básica. Levar em conta também a experiência adquirida fora da empresa.

#### QUADRO 06 – Experiência

<b>Graus</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Experiência mínima de 02 (dois) anos na função.
B	Experiência mínima de 04 (quatro) anos na função.
C	Experiência mínima de 06 (seis) anos na função.
D	Experiência mínima de 08 (oito) anos na função.
E	Experiência mínima de 10 (dez) anos na função.
F	Experiência mínima de 15 (quinze) anos na função.

Fonte: Produção Própria (2014)

### **- MANUAL DE AVALIAÇÃO - PLANO “B” – ESPECIALIZADOS**

#### **I - INTRODUÇÃO**

O presente Manual de Avaliação de Cargos/Funções tem por finalidade, servir como instrumento de avaliação e mensurar o valor relativo (Comparação dos Cargos/Funções de Gestão entre si), dos cargos/funções que pertencem a este “Plano”.

Os Fatores que compõem o presente manual contêm o enunciado de cada Fator, bem como Graus (Identificados alfabeticamente – A, B, C, D, E ...), acompanhados de suas respectivas definições (Frases), cuja finalidade é

subsidiar os avaliadores (Componentes dos Comitês de Avaliação de Cargos/Funções), para fins de confronto das informações contidas neste Manual, com as informações detalhadas nas Descrições dos Cargos/Funções e finalmente, com total segurança, apontar o Grau escolhido para cada cargo em cada um dos Fatores de Avaliação.

Para melhor entendimento, indicam-se a seguir, as definições dos Fatores de Avaliação de Cargos e seus respectivos Graus.

## **II - GRUPOS DE CARGOS ESPECIFICADOS NO DICIONÁRIO INTERNACIONAL DE FUNÇÕES**

CARGOS:

- QUALIFICADOS;

- SEMI-QUALIFICADOS;

- NÃO QUALIFICADOS;

- SERVIÇOS.

## **III - OBSERVAÇÕES IMPORTANTES PARA OS AVALIADORES**

01 – Ler todas as descrições dos cargos com muita atenção, antes de iniciar a Avaliação.

02 – Os documentos que compõem o conjunto para fins de avaliação dos cargos/funções (Descrição de Cargos/ Funções, Manual de Avaliação e Planilhas para registro dos resultados das avaliações), devem ser considerados definitivos para esse momento e, portanto não poderão sofrer quaisquer tipos de modificações ou alterações. Eventuais modificações ou alterações poderão ocorrer num outro momento denominado “Manutenção do Programa de Cargos, Salários e Carreira”, após a implantação desse Programa.

03 – Deve ser avaliado o cargo e não o ocupante.

04 – Cada avaliador deverá escolher e indicar ao Coordenador do Comitê de Avaliação de Cargos, somente um dos Graus apresentados por Fator de Avaliação. Os graus são identificados alfabeticamente, no Manual de Avaliação de Cargos.

05 – Caberá ao Coordenador do Comitê, a mediação da reunião do Comitê, registrando na respectiva “Planilha” de Avaliação, o voto (Indicação do Grau escolhido) pelos avaliadores.

06 – Para evitar a influência do voto de ocupantes de Cargos de Comando/Liderança (Diretores, Gerentes, Coordenadores e outros) esses deverão, caso participem do Comitê, manifestar seu voto, somente após a manifestação e o registro do voto dos demais componentes do Comitê de Avaliação de Cargos/Funções.

#### **IV - FATORES DE AVALIAÇÃO – “PLANO” ESPECIALIZADOS**

01 – INICIATIVA/COMPLEXIDADE;



02 – AUTONOMIA;

03 – TREINAMENTOS;

04 – RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/ RELACIONAMENTO;

05 – ESCOLARIDADE;

06 – EXPERIÊNCIA.

#### **A) INICIATIVA/ COMPLEXIDADE DAS TAREFAS**

Este fator avalia o grau de complexidade das atividades, considerando a presença ou ausência de execução, análise, organização, planejamento e controles.

Considere que se uma atividade de difícil execução pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa.

## QUADRO 07 – Iniciativa/ Complexidade das tarefas

Graus	Descrição
A	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são de execução e repetitivas em sua maioria.
B	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são de execução. Algumas poucas variações exigem a aplicação de controles simples.
C	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são equilibradas entre planejamento, organização, análise e execução e podem ser consideradas como semirrotineiras.
D	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são variadas, exigindo a adoção de planejamento e controle, na maioria das vezes.
E	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são inusitadas e exigem a aplicação constante de planejamento, organização e controles complexos.

Fonte: Produção Própria (2014)

## B) AUTONOMIA

Este fator avalia o grau de autonomia que o Cargo tem para desenvolver suas atividades.

## QUADRO 08 – Autonomia

Graus	Descrição
A	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho diariamente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
B	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho semanalmente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
C	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho mensalmente através de relatórios escritos, incluindo mapas e gráficos demonstrativos.
D	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho eventualmente, como por exemplo, ao final de um projeto. Tem total liberdade de ação.

Fonte: Produção Própria (2014)

### C) TREINAMENTOS/ CAPACITAÇÃO

Este fator avalia o Cargo considerando a necessidade do colaborador estar capacitado para fins de utilização de aplicativos, tecnologia, ferramentas ou instrumentos para desenvolver suas atividades de maneira produtiva.

## QUADRO 09 – Treinamentos/ Capacitação

<b>Graus</b>	<b>Descrição</b>
A	Aplicativos simples que requerem treinamentos de até 4 horas.
B	Aplicativos semi-complexos que requerem treinamentos de até 1 dia.
C	Aplicativos complexos que requerem treinamentos de nível intermediário de até 1 semana.
D	Aplicativos extremamente complexos que requerem treinamentos de nível avançado de até 1 mês.
E	Necessidade de passar por treinamentos complexos, longos e constantes.

Fonte: Produção Própria (2014)

**D) RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/ RELACIONAMENTO**

Este fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Devem ser considerados os objetivos dos contatos, no sentido de obter ou fornecer ou intercambiar informações, bem como se requerem habilidade para influenciar ou persuadir outras pessoas. Considerar somente contatos de cunho Técnico e Profissional, desconsiderando os contatos amistosos.

# QUADRO 10 – Responsabilidade por contatos/ relacionamentos

Graus	Descrição
A	Contatos desenvolvidos junto a público interno, limitados a assuntos de rotina, fornecendo informações necessárias para a execução do trabalho.
B	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo, limitados a assuntos de rotina, fornecendo ou recebendo informações necessárias para a execução do trabalho.
C	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo para fornecer ou obter informações. Requer cuidado e muito tato para evitar interpretações erradas.
D	Contatos frequentes desenvolvidos junto a público interno ou externo, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão para intercambiar informações consideradas de grande utilidade para a empresa.
E	Contatos constantes que envolvam estratégias, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos. Contatos conduzidos de maneira inconveniente podem expor e comprometer a imagem e o conceito da Empresa junto à comunidade.

Fonte: Produção Própria (2014)

## E) ESCOLARIDADE

Este fator se destina a avaliar o nível de instrução exigido do ocupante. Considerar os conhecimentos adquiridos fora da Empresa, através de Instrução ou Educação Formal de ensino, a partir dos quais o ocupante poderá receber

treinamentos complementares e específicos necessários ao exercício satisfatório da função.

Considerar a escolaridade mínima exigida do ocupante e não avaliar o cargo somente pela escolaridade que o ocupante possui.

#### QUADRO 11 – Escolaridade

Graus	Descrição
A	Ensino Médio Incompleto (Cursando).
B	Ensino Médio/ Técnico Completo.
C	Superior Incompleto (Cursando).
D	Superior Completo.
E	Pós Graduação, Especialização, MBA, Mestrado ou Doutorado.

Fonte: Produção Própria (2014)

## F) EXPERIÊNCIA

Este Fator tem por finalidade avaliar o tempo mínimo necessário normalmente exigido para que o ocupante se qualifique ao desempenho satisfatório de sua função.

Considerar o tempo de experiência necessário, a partir da exigência da formação escolar básica. Levar em conta também a experiência adquirida fora da empresa.

## QUADRO 12 – Experiência

Graus	Descrição
A	Nenhuma Experiência – não é exigida experiência do ocupante do cargo.
B	Experiência mínima de 1 (um) ano na função.
C	Experiência mínima de 03 (três) anos na função.
D	Experiência mínima de 05 (cinco) anos na função.
E	Experiência mínima de 07 (sete) anos na função.
F	Experiência mínima de 10 (dez) anos na função.

Fonte: Produção Própria (2014)

## - MANUAL DE AVALIAÇÃO - PLANO “C” – SUPORTE

### I - INTRODUÇÃO

O presente Manual de Avaliação de Cargos/Funções, tem por finalidade, servir como instrumento de avaliação e mensurar o valor relativo (Comparação dos Cargos/Funções de Gestão entre si), dos cargos/funções que pertencem a este “Plano”.

Os Fatores que compõem o presente manual, contêm o enunciado de cada Fator, bem como Graus (Identificados alfabeticamente – A, B, C, D, E ...), acompanhados de suas respectivas definições (Frases), cuja finalidade é subsidiar os avaliadores (Componentes dos Comitês de Avaliação de Cargos/Funções), para fins de confronto das informações contidas neste Manual, com as informações detalhadas nas Descrições dos Cargos/Funções e

finalmente, com total segurança, apontar o Grau escolhido para cada cargo em cada um dos Fatores de Avaliação.

Para melhor entendimento, indicam-se a seguir, as definições dos Fatores de Avaliação de Cargos e seus respectivos Graus.

## **II - GRUPOS DE CARGOS ESPECIFICADOS NO DICIONÁRIO INTERNACIONAL DE FUNÇÕES**

CARGOS:

- PROFISSIONAIS;

- APOIO ADMINISTRATIVO.

## **III - OBSERVAÇÕES IMPORTANTES PARA OS AVALIADORES**

01 – Ler todas as descrições dos cargos com muita atenção, antes de iniciar a Avaliação.

02 – Os documentos que compõem o conjunto para fins de avaliação dos cargos/funções (Descrição de Cargos/Funções, Manual de Avaliação e Planilhas para registro dos resultados das avaliações), devem ser considerados definitivos para esse momento e, portanto não poderão sofrer quaisquer tipos de modificações ou alterações. Eventuais modificações ou alterações poderão ocorrer num outro momento denominado “Manutenção do Programa de Cargos, Salários e Carreira”, após a implantação desse Programa.



03 – Deve ser avaliado o cargo e não o ocupante.

04 – Cada avaliador deverá escolher e indicar ao Coordenador do Comitê de Avaliação de Cargos, somente um dos Graus apresentados por Fator de Avaliação. Os graus são identificados alfabeticamente, no Manual de Avaliação de Cargos.

05 – Caberá ao Coordenador do Comitê, a mediação da reunião do Comitê, registrando na respectiva “Planilha” de Avaliação, o voto (Indicação do Grau escolhido) pelos avaliadores.

06 – Para evitar a influência do voto de ocupantes de Cargos de Comando/Liderança (Diretores, Gerentes, Supervisores e outros) esses deverão, caso participem do Comitê, manifestar seu voto, somente após a manifestação e o registro do voto dos demais componentes do Comitê de Avaliação de Cargos/Funções.

#### **IV - FATORES DE AVALIAÇÃO – “PLANO” SUPORTE**

01 – INICIATIVA/COMPLEXIDADE;

02 – AUTONOMIA;

03 – TREINAMENTOS;

04 – RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/RELACIONAMENTO;

05 – ESCOLARIDADE;

06 – EXPERIÊNCIA.

### A) INICIATIVA/ COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Este fator avalia o grau de complexidade das atividades, considerando a presença ou ausência de execução, análise, organização, planejamento e controles.

Considere que se uma atividade de difícil execução pode ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa.

QUADRO 13 – Iniciativa/ Complexidade das tarefas

Graus	Descrição
A	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são de execução e repetitivas em sua maioria.
B	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são de execução. Algumas poucas variações exigem a aplicação de controles simples.
C	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são equilibradas entre planejamento, organização, análise e execução e podem ser consideradas como semirrotineiras.
D	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são variadas, exigindo a adoção de planejamento e controle, na maioria das vezes.
E	As atividades desenvolvidas pelo Cargo são inusitadas e exigem a aplicação constante de planejamento, organização e controles complexos.

Fonte: Produção Própria (2014)

## B) AUTONOMIA

Este fator avalia o grau de autonomia que o Cargo tem para desenvolver suas atividades.

QUADRO 14 – Autonomia

Graus	Descrição
A	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho diariamente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
B	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho semanalmente através de relatos verbais ao seu superior hierárquico imediato.
C	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho mensalmente através de relatórios escritos, incluindo mapas e gráficos demonstrativos.
D	O Cargo presta contas dos resultados de seu trabalho eventualmente, como por exemplo, ao final de um projeto. Tem total liberdade de ação.

Fonte: Produção Própria (2014)

## C) TREINAMENTOS/ CAPACITAÇÃO

Este fator avalia o Cargo considerando a necessidade do colaborador estar capacitado para fins de utilização de aplicativos, tecnologia, ferramentas ou instrumentos para desenvolver suas atividades de maneira produtiva.

## QUADRO 15 – Treinamentos/ Capacitação

Graus	Descrição
A	Aplicativos simples que requerem treinamentos de até 4 horas.
B	Aplicativos semi-complexos que requerem treinamentos de até 1 dia.
C	Aplicativos complexos que requerem treinamentos de nível intermediário de até 1 semana.
D	Aplicativos extremamente complexos que requerem treinamentos de nível avançado de até 1 mês.
E	Necessidade de passar por treinamentos complexos, longos e constantes.

Fonte: Produção Própria (2014)

## D) RESPONSABILIDADE POR CONTATOS/ RELACIONAMENTO

Este fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Devem ser considerados os objetivos dos contatos, no sentido de obter ou fornecer ou intercambiar informações, bem como se requerem habilidade para influenciar ou persuadir outras pessoas. Considerar somente contatos de cunho Técnico e Profissional, desconsiderando os contatos amistosos.

QUADRO 16 – Responsabilidade por contatos/ relacionamento

Graus	Descrição
A	Contatos desenvolvidos junto a público interno, limitados a assuntos de rotina, fornecendo informações necessárias para a execução do trabalho.
B	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo, limitados a assuntos de rotina, fornecendo ou recebendo informações necessárias para a execução do trabalho.
C	Contatos desenvolvidos junto a público interno ou externo para fornecer ou obter informações. Requer cuidados e muito tato para evitar interpretações erradas.
D	Contatos frequentes desenvolvidos junto a público interno ou externo, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão para intercambiar informações consideradas de grande utilidade para a empresa.
E	Contatos constantes que envolvam estratégias, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos. Contatos conduzidos de maneira inconveniente podem expor e comprometer a imagem e o conceito da Empresa junto à comunidade.

Fonte: Produção Própria (2014)

## E) ESCOLARIDADE

Este fator se destina a avaliar o nível de instrução exigido do ocupante. Considerar os conhecimentos adquiridos fora da Empresa, através de Instrução ou Educação.

Formal de ensino, a partir dos quais o ocupante poderá receber treinamentos complementares e específicos necessários ao exercício satisfatório da função.

Considerar a escolaridade mínima exigida do ocupante e não avaliar o cargo somente pela escolaridade que o ocupante possui.

QUADRO 17 – Escolaridade

Graus	Descrição
A	Ensino Médio Incompleto (Cursando).
B	Ensino Médio/ Técnico Completo.
C	Superior Incompleto (Cursando).
D	Superior Completo.
E	Pós Graduação, Especialização, MBA, Mestrado ou Doutorado.

Fonte: Produção Própria (2014)

## F) EXPERIÊNCIA

Este Fator tem por finalidade avaliar o tempo mínimo necessário normalmente exigido para que o ocupante se qualifique ao desempenho satisfatório de sua função.

Considerar o tempo de experiência necessário, a partir da exigência da formação escolar básica. Levar em conta também a experiência adquirida fora da empresa.

## QUADRO 18 – Experiência

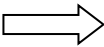

Graus	Descrição
A	Nenhuma Experiência – não é exigida experiência do ocupante do cargo.
B	Experiência mínima de 1 (um) ano na função.
C	Experiência mínima de 03 (três) anos na função.
D	Experiência mínima de 05 (cinco) anos na função.
E	Experiência mínima de 07 (sete) anos na função.
F	Experiência mínima de 10 (dez) anos na função.

Fonte: Produção Própria (2014)

## 5.3.3 – Modelos de planilhas para avaliação

## QUADRO 19 – Avaliação de Cargos/ Funções -Gestão

## “PLANO” “A” GESTÃO

FATORES GRAUS  COMITÊ AVALIADORES 	01	02	03	04	05	06
	INICIATIVA COMPLEX TAREFAS	AUTO- NOMIA	RESPONS. GESTAO EXERCIDA LIDERANÇA	RESPONS. CONTATO	ESCO- LAR.	EXPE- RIÊN- CIA
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
Consenso Graus						
Pontos (Por Fator)						
TOTAL DE PONTOS:						

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## QUADRO 20 – Avaliação de Cargos/ Funções - Especializados

### “PLANO” “B” ESPECIALIZADOS

FATORES GRAUS COMITÊ AVALIADORES	01 INICIATIVA COMPL TAREFAS	02 AUTONO -MIA	03 TREINAM	04 RESPON- SAB. CONTATO	05 ESCO- LAR.	06 EXPE- RIÊN.
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
Consenso Graus						
Pontos (Por Fator)						
TOTAL DE PONTOS:						

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## QUADRO 21 – Avaliação de Cargos/ Funções - Suporte

### “PLANO” “C” SUPORTE

FATORES GRAUS COMITÊ AVALIADORES	01 INICIATIVA COMPL TAREFAS	02 AUTONO -MIA	03 TREINAM	04 RESPONS CONTATO	05 ESCO- LAR.	06 EXPE- RIÊNC
1 -						
2 -						
3 -						
4 -						
5 -						
Consenso Graus						
Pontos (Por Fator)						
TOTAL DE PONTOS:						

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## 5.4 Resultado da avaliação dos cargos por plano



## I - RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DOS CARGOS “PLANO” GESTÃO

### PONDERAÇÃO DE FATORES + PONTUAÇÃO + CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS/ FUNÇÕES “PLANO” A GESTÃO-AMPLITUDE DE PONTOS-150 A 1.500 PONTOS

QUADRO 22 - Resultado Avaliação de Cargos Gestão TAB. 1

<b>FATOR CARGO</b>	<b>01.</b>	<b>02.</b>	<b>03.</b>	<b>04.</b>	<b>05.</b>	<b>06.</b>
Encarregado de Pátio	A	A	C	B	A	A
Gerente Financeiro	C	C	E	D	D	D
Gerente em AP	D	C	E	E	D	B
Coordenador de Compras	B	B	C	C	C	C
Gerente de RH	B	C	D	D	D	D
Gerente de T.I.	C	C	D	D	D	D
Gerente de Peças	D	C	G	E	C	B
Coordenador de Serviços	B	B	F	C	A	A
Gerente de Serviços	D	C	G	E	C	B
Gerente de Filial	D	C	G	E	C	B
Gerente de Vendas	D	C	G	E	C	B

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 23 – Resultado da Avaliação de Pontos Tab 2

Fator						
Grau	01	02	03	04	05	06
A	25	25	25	25	25	25
B	100	100	63	81	81	70
C	175	175	100	138	138	115
D	250	250	138	194	194	160
E	X	X	175	250	250	205
F	X	X	213	X	X	250
G	X	X	250	X	X	X

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 24 - Resultado da Avaliação de Pontos TAB. 3

Cargo	01	02	03	04	05	06	SAL.
Enc. Pátio	175	25	100	138	81	70	1.850
Ger. Finan	250	100	138	250	250	205	5.000
Ger. A. P.	250	175	175	250	250	115	3.527
Coord. Compras	250	175	100	250	250	205	4.000
Coord. RH	250	100	100	250	250	205	5.000
Ger. T. I.	250	175	100	250	194	115	5.440
Ger. Peças	250	175	250	250	194	115	2.005
Coord. Serviços	175	100	213	194	81	70	1.767
Ger. Serviços	250	175	250	250	194	160	5.147
Ger. Filial	250	175	250	250	194	160	4.328
Ger. Vendas	250	175	250	250	194	160	4.611
Coef. .Corr	0,7328	0,4092	0,7394	0,6830	0,6733	0,7228	2,7428
Coef. Det.	0,5370	0,2169	0,5467	0,4665	0,4533	0,5224	
Pond.	19,58 %	7,91%	19,93%	17,01%	16,53 %	19,05 %	
Pond. Def.	19%	10%	19%	17%	16%	19%	

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

# QUADRO 25 – Tabela definitiva de pontos TAB. 04

Amplitude de Pontos -150 a 1.500 Pontos

<b>Fator</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>Grau</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>
<b>A</b>	29	15	29	26	24	29
<b>B</b>	114	60	72	83	78	80
<b>C</b>	200	105	114	141	132	131
<b>D</b>	285	150	157	198	186	183
<b>E</b>	X	X	200	255	240	234
<b>F</b>	X	X	242	X	X	285
<b>G</b>	X	X	285	X	X	X

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 26 - Pontuação Definitiva - TAB. 05

<b>Fator</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>Total de Pontos</b>
<b>Cargo</b>							
Enc. Pátio	29	15	114	83	24	29	= 294
Ger. Finan	200	105	200	198	186	183	= 1072
Ger. A. P.	285	105	200	255	186	80	= 1111
Coord. Compras	114	60	114	141	132	131	= 692
Ger.Rec. Hum.	114	105	157	198	186	183	= 943
Ger. T. I.	200	105	157	198	186	183	= 1029
Ger. Peças	285	105	285	255	132	80	= 1142
Coord.Serviços	114	60	242	141	24	29	= 610
Ger. Serviços	285	105	285	255	132	80	= 1142
Ger. Filial	285	105	285	255	132	80	= 1142
Ger. Vendas	285	105	285	255	132	80	= 1142

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 27 - Classificação definitiva dos Cargos- TAB.6

<b>Classificação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Pontos</b>
11º Menor Pontuação	Enc. Pátio	294
10º	Coord. Serviços	610
9º	Coord. Compras	692
8º	Ger. Rec. Humanos	943
7º	Gerente de T.I.	1029
6º	Gerente Financeiro	1072
5º	Gerente A. P.	1111
4º	Gerente de Peças	1142
3º	Gerente de Vendas	1142
2º	Gerente de Serviços	1142
1º -Maior Pontuação	Gerente de Filiais	1142

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## **II - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS CARGOS “PLANO” ESPECIALIZADOS**

PONDERAÇÃO DE FATORES + PONTUAÇÃO + CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS/ FUNÇÕES “PLANO” B ESPECIALIZADOS-AMPLITUDE DE PONTOS – 130 A 1.300 PONTOS

QUADRO 28 - Resultado da Avaliação dos Cargos Gestão TAB. 1

<b>FATOR</b>	<b>01.</b>	<b>02.</b>	<b>03.</b>	<b>04.</b>	<b>05.</b>	<b>06.</b>
<b>CARGO</b>						
Consultor Técnico A.P.	E	A	E	D	D	B
Comprador	E	C	D	E	C	B
Consultor Peças A	D	B	C	D	B	C
Assistente Administrativo	C	A	C	B	B	A
Auxiliar Mecânico	A	A	A	B	B	A
Mecânico A	E	D	D	C	B	C
Assistente de Vendas	C	A	C	C	C	A
Demonstrador	C	A	E	D	B	A
Montador Implementos	B	A	C	B	B	A
Motorista	C	A	C	C	B	C

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

QUADRO 29 - Tabela provisória de pontos TAB. 2

<b>Fator</b>						
<b>Grau</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>A</b>	22	22	22	22	22	22
<b>B</b>	71	87	71	71	71	61
<b>C</b>	120	152	120	120	120	100
<b>D</b>	168	217	168	168	168	139
<b>E</b>	217	X	217	217	217	178
<b>F</b>	X	X	X	X	X	217

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

QUADRO 30 - Resultado da Avaliação de Pontos Provisórios TAB. 3

<b>Fator</b>							
<b>Cargo</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>SAL.</b>
Consultor Técnico A.P.	168	22	217	120	168	61	2.030
Comprador	168	87	168	217	120	61	1.486
Consultor Peças“A”	168	152	120	168	71	61	1.130
Assistente Administrat	120	217	71	71	71	61	1.413
Auxiliar Mecânico	71	22	217	168	71	22	1.038
Mecânico“A”	168	22	217	168	71	100	1.239
Assistente de Vendas	71	22	120	168	120	22	1.439
Demonstrador	22	22	168	217	71	100	1.166
Montador Implementos	22	22	168	22	71	22	1.067
Motorista	22	22	120	120	71	61	1.754
Coef. Corr.	0,648 6	0,2688	0,3525	0,2295	0,7340	0,2806	1,2875
Coef. Det.	0,420 7	0,0723	0,1243	0,0527	0,5388	0,0787	
Pond.	31,67	6,62	9,65	6,09	37,85	6,11	
Pond. Def.	26%	10%	12%	10%	32%	10%	

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)



## QUADRO 31 - Tabela definitiva dos pontos - TAB. 04

Amplitude de Pontos - 130 a 1.300 Pontos

<b>Fator</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>Grau</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>	<b>32%</b>	<b>10%</b>
<b>A</b>	34	13	16	13	41	13
<b>B</b>	110	52	51	42	135	36
<b>C</b>	186	91	86	72	229	60
<b>D</b>	262	130	121	101	322	83
<b>E</b>	338	X	156	130	416	107
<b>F</b>	X	X	X	X	X	130

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

QUADRO 32 - Pontuação Definitiva - TAB. 05

<b>Fator</b>							<b>Total</b>
<b>Cargo</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>de Pontos</b>
Consultor Técnico A.P.	338	13	156	101	322	36	= 966
Comprador	338	91	121	130	229	36	= 945
Consultor PeçasA	262	52	86	101	135	60	= 696
Assistente Administrativo	186	13	86	42	135	13	= 475
Auxiliar Mecânico	34	13	16	42	135	13	= 253
MecânicoA	338	130	121	72	135	60	= 856
Assistente de Vendas	186	13	86	72	229	13	= 599
Demonstrador	186	13	156	101	135	36	= 627
Montador Implementos	110	13	86	42	135	13	= 399
Motorista	186	13	86	72	135	60	= 552

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 33 - Classificação definitiva dos Cargos - TAB. 6

Classificação	Cargo	Pontos
10º Menor Pontuação	Auxiliar Mecânico	253
9º	Montador de Implementos	399
8º	Assistente Administrativo	475
7º	Motorista	552
6º	Assistente de Vendas	599
5º	Demonstrador	627
4º	Consultor Peças A	696
3º	Mecânico A	856
2º	Comprador	945
1º - Maior Pontuação	Consultor Técnico de AP	966

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

### III - RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS CARGOS “PLANO” SUPORTE

PONDERAÇÃO DE FATORES + PONTUAÇÃO + CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS/ FUNÇÕES “PLANO” C SUPORTE - AMPLITUDE DE PONTOS 110 A 1.100 PONTOS

QUADRO 34 - Resultado da Avaliação dos Cargos Gestão TAB. 1

<b>Fator</b> <b>Cargo</b>	<b>01.</b>	<b>02.</b>	<b>03.</b>	<b>04.</b>	<b>05.</b>	<b>06.</b>
Auxiliar de Manutenção Predial	B	A	B	A	B	A
Assistente Administrativo Filial	C	A	D	C	B	B
Analista Financeiro Pleno	C	C	D	C	D	C
Assistente Administrativo Caixa	B	A	D	C	C	B
Assistente Financeiro	B	A	D	C	C	B
Analista Contábil Pleno	C	B	D	C	D	C
Assistente Contábil	B	A	C	B	C	B
Analista de Controladoria Pleno	C	B	D	C	D	C
Especialista em Controladoria	E	D	D	E	E	E
Auditor	C	C	D	D	D	C
Assistente de Recursos Humanos	B	A	B	C	C	B
Analista de Suporte Técnico Júnior	B	B	D	B	C	B

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 35 - Tabela provisória de pontos TAB. 2

<b>Fator</b> <b>Grau</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>A</b>	18	18	18	18	18	18
<b>B</b>	59	73	59	59	59	51
<b>C</b>	101	128	101	101	101	84
<b>D</b>	142	183	142	142	142	117
<b>E</b>	183	X	183	183	183	150
<b>F</b>	X	X	X	X	X	183

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 36 - Resultado da Avaliação em Pontos Provisórios TAB. 3

<b>Cargo</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>SAL.</b>
Auxiliar de Man. Predial	18	18	59	18	59	18	1.413
Assistente AdmFiliais	59	18	101	142	59	51	1.176
Analista FinanceiroPI	101	73	101	142	142	84	2.151
Assistente AdmCaixa	101	18	101	101	101	18	1.249
Assistente Financeiro	101	18	101	142	101	18	1.824
Analista Contábil Pleno	101	73	101	59	142	84	2.398
Assistente Contábil	59	73	101	59	101	18	1.167
Analista de Controlad PI	101	73	101	59	142	84	3.546
Espec em Controladoria	142	128	101	142	183	84	4.286
Auditor	101	128	142	142	142	84	3.863
Assistente de RH	59	73	101	59	101	51	1.918
Analista de SupTéc Jr	59	73	142	59	59	51	2.068
Coef. Corr.	0,6875	0,8212	0,6945	0,6103	0,7910	0,7799	3,1749
Coef. Det.	0,4727	0,6744	0,4683	0,3725	0,5791	0,6082	
Pond.	14,89	21,24	14,75	11,73	18,24	19,16	
Pond. Def.	15%	21%	15%	12%	18%	19%	

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

# QUADRO 37 - Tabela definitiva de pontos - TAB. 4

Amplitude de Pontos - 110 a 1.100 Pontos

<b>Fator</b>						
	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>Grau</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>
<b>A</b>	17	22	17	13	20	21
<b>B</b>	54	92	54	43	65	59
<b>C</b>	91	161	91	73	109	96
<b>D</b>	128	231	128	102	154	134
<b>E</b>	165	X	165	132	198	171
<b>F</b>	X	X	X	X	X	209

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 38 - Pontuação Definitiva - TAB. 5

<b>Fator</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>Total de Pontos</b>
<b>Cargo</b>							
Auxiliar de Manutenção Predial	54	22	54	13	65	21	= 229
Assistente Adm Filiais	91	22	128	73	65	59	= 438
Analista Financeiro PI	91	161	128	73	154	96	= 703
Assistente Adm Caixa	54	22	128	73	109	59	= 445
Assistente Financeiro	54	22	128	73	109	59	= 445
Analista Contábil Pleno	91	92	128	73	154	96	= 634
Assistente Contábil	54	22	91	43	109	59	= 378
Analista de Controladoria PI	91	92	128	73	154	96	= 634
Especialista em Controladoria	165	231	128	132	198	171	= 1025
Auditor	91	161	128	102	154	96	= 732
Assistente de RH	54	22	54	73	109	59	= 371
Analista de Suporte Téc Jr	54	92	128	43	109	59	= 485

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

QUADRO 39 - Classificação definitiva dos Cargos - TAB. 6

<b>Classific.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Pontos</b>
12º -Menor Pontuação	Auxiliar de Manutenção Predial	229
11º	Assistente de R.H.	371
10º	Assistente Contábil	378
9º	Assistente Adm. Filiais	438
8º	Assistente Adm. Caixa	445
7º	Assistente Financeiro	445
6º	Analista Sup. Técnico Júnior	485
5º	Analista Contábil Pleno	634
4º	Analista Controladoria Plena	634
3º	Analista Financeiro Pleno	703
2º	Auditor	732
1º - Maior Pontuação	Especialista em Controladoria	1025

Fonte: Employer & Osiecki (2014)



## 6 CONSTITUIÇÃO DOS “PLANOS” COMPONENTES DO PROGRAMA DE CARGOS CARREIRAS E SALÁRIOS

### 6.1 Títulos definidos com base no dicionário internacional de cargos

- **GESTÃO** – Cargos/Funções do Grupo Gerencial e nível intermediário de Comando e Liderança. (Gerente, Coordenador, Encarregado).
  
- **ESPECIALIZADOS** – Cargos/Funções dos Grupos: Qualificados, Semi Qualificados, Não Qualificados, Vendas. (Vendedores, Mecânicos, Torneiro, Motorista, Auxiliar de Pátio e outros).
  
- **SUPORTE** – Cargos/ Funções dos Grupos: Profissionais e Apoio Administrativo. (Analista, Assistente Administrativo, Auxiliar Contábil, RH, TI e outros).

Obs. 1: Vendedores fazem parte do “Plano” Especializado, em função da Natureza e da Modalidade de Negócio das Empresas do Grupo.

Obs. 2: As tabelas salariais estão anexas a esse manual, como parte integrante do programa (valores projetados via Excel).

### 6.2 Composição das tabelas ou grades ou estruturas salariais

- **MODELO DE REGRESSÃO ESTATÍSTICA** (Que proporcionou o MELHOR AJUSTE = menor valor do “Se”).

- CLASSES (Dispostas Horizontalmente e identificadas numericamente).
- NÍVEIS ou “STEPS” (Dispostos verticalmente e identificados alfabeticamente).
- I.I.N. = INTERVALO INTERNÍVEL. Diferenças percentuais dos valores salariais entre um nível e outro seguinte.
- I.I.C. = INTERVALO INTER CLASSE. Diferenças percentuais dos valores salariais entre uma classe e outra.
- A.S.C. = AMPLITUDE SALARIAL DE CLASSES. Diferenças percentuais entre os menores e os maiores salários, por Classe Salarial. (Valor definido com base num indicador econômico projetado para um determinado período).

Obs.: Recomendável evitar a expressão “FAIXA SALARIAL”.

SOBREPOSIÇÃO OU SUPERPOSIÇÃO SALARIAL= Diferença percentual entre o último valor salarial de uma classe, para o primeiro valor salarial da classe seguinte.

#### A) CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PLANOS “A” GESTÃO

QUADRO 40 – Quadro Comparativo Gestão Pontos X Salários

<b>Classificação Definitiva</b>	<b>Cargo/ Função</b>	<b>Total de Pontos Variável “x”</b>	<b>Salários -M.A.P. do “Mercado Variável “y”</b>
11º	Enc. Pátio	294	
10º	Coord. Serviços	610	
9º	Coord. Compras	692	
8º	Ger. Rec. Humanos	943	5.344
7º	Gerente de T.I.	1029	11.010
6º	Gerente Financeiro	1072	8.497
5º	Gerente A.P.	1111	7.266
4º	Gerente de Peças	1142	
3º	Gerente de Vendas	1142	6.086
2º	Gerente de Serviços	1142	
1º	Gerente de Filiais	1142	7.313

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

Obs.: Cálculo e definição dos valores de “a” e “b” para os modelos estatísticos de regressão.

(Linear ou Exponencial)

Legenda: Dados utilizados para definição do modelo de Regressão Linear.

Regressão Linear:  $y=2.699,93 + (3,3702.x)$ .

Pontuação básica para sustentação dos cálculos dos valores salariais = 247 pontos.

QUADRO 41 - Tabela Auxiliar para definição dos valores de “A” e “B” – Regressão Linear

<b>Cargo</b>	<b>Pts “x”</b>	<b>Salários M.A.P. “y”</b>
Ger. Rec. Humanos	943	5.344
Gerente Financeiro	1072	8.497
Gerente A.P.	1111	7.266
Gerente de Vendas	1142	6.086
Gerente de Filiais	1142	7.313

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

Regressão Linear  $y=2.699,93 + (3,3702.x)$

QUADRO 42 - Tabela Auxiliar para definição dos valores de “A” e “B” – Regressão Exponencial (LN)

<b>Cargo</b>	<b>Pts“x”</b>	<b>Sal.M.A.P. “y”</b>
Ger. Rec. Humanos	943	5.344
Gerente Financeiro	1072	8.497
Gerente A.P.	1111	7.266
Gerente de Vendas	1142	6.086
Gerente de Filiais	1142	7.313
$\Sigma$		

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

Regressão Exponencial (LN) $y= 8,0102 + ( 0,000655.x)$ .

Regressão Linear  $y = 2.699,93 + (3,3702.x)$ .

“Se” Linear = 1.386,50 (\*).

Regressão Exponencial (LN)  $y = 8,0102 + (0,000655.x)$ .

“Se” Exponencial = 1.400,80.

## B) CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PLANO “B” ESPECIALIZADO

QUADRO 43 – Quadro Comparativo “Especializados” Pontos X Salários

<b>Classificação Definitiva</b>	<b>Cargo/ Função</b>	<b>Total de Pontos Variável “x”</b>	<b>Salários - M.A.P. “Mercado Variável “y”</b>
10º	Auxiliar Mecânico	253	1.339
9º	Montador de Implementos	399	1.392
8º	Assistente Administrativo	475	1.351
7º	Motorista	552	1.762
6º	Assistente de Vendas	599	1.875
5º	Demonstrador	627	
4º	Consultor Peças A	696	3.988
3º	Mecânico A	727	2.951
2º	Comprador	830	4.465
1º	Cons. Técnico Agric.Precisão	861	7.266

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

Obs.: Cálculo e definição dos valores de “a” e “b” para os modelos estatísticos de regressão.

(Linear ou Exponencial).

Legenda: Dados utilizados para definição do modelo de Regressão Linear.

Regressão Linear:  $y = 336,01 + (2,80 \cdot x)$ .

Pontuação básica para sustentação dos cálculos dos valores salariais = 250 pontos.

### C) CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PLANO "C" SUPORTE

QUADRO 44 – Quadro Comparativo Suporte – Pontos X Salários

<b>Class Definitiva</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Total de Pontos Variável “x”</b>	<b>Salários -M.A.P. do “Mercado Variável “y”</b>
12º	Auxiliar de Manutenção Predial	229	
11º	Assistente de R.H.	371	1.725
10º	Assistente Contábil	378	2.001
9º	Assistente Adm. Filiais	438	1.351
8º	Assistente Adm. Caixa	445	1.313
7º	Assistente Financeiro	445	1.891
6º	Analista Sup. Técnico Júnior	485	3.269
5º	Analista Contábil Pleno	634	3.909
4º	Analista Controladoria Pleno	634	4.581
3º	Analista Financeiro Pleno	703	3.509
2º	Auditor	732	5.786
1º	Especialista em Controladoria	1025	5.726

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

Obs.: Cálculo e definição dos valores de “a” e “b” para os modelos estatísticos de regressão.

(Linear ou Exponencial).

Legenda: Dados utilizados para definição do modelo de Regressão Linear.

Regressão Linear:  $y = -315,17 + (7,73.x)$ .

Pontuação básica para sustentação dos cálculos dos valores salariais = 175 pontos.

## 7 MAPA DE REQUISITOS DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS

QUADRO 45 - Mapa de requisitos (Serviços)

CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS - MAPA DE REQUISITOS (SERVIÇOS)						
CARGO	SETOR	TABELA	CLASSE	HABILID. DESEMPENHO DA FUNÇÃO	REQUISITOS OBRIGATÓRIOS	REQUISITOS DESEJÁVEIS
MOTORISTA	VENDAS	Especializados	3	1. Atenção concentrada; 2. Auto controle; 3. Atendimento ao cliente; 4. Sigilo e confidencialidade das informações.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 2 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento da região de atuação. Conhecimento de direção defensiva. Carteira de habilitação E.	ESCOLARIDADE: Ensino médio. EXPERIÊNCIA: 3 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento da região de atuação. Conhecimento de direção defensiva. Carteira de habilitação E.
PINTOR/ SOLDADOR	Serviços	Especializados	2	1. Agilidade; 2. Saber trabalhar em equipe; 3. Capacidade de diagnóstico; 4. Pró atividade; 5. Atendimento ao cliente; 6. Sigilo e confidencialidade das informações.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 2 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em pintura e solda.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 5 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em pintura e solda.
SERVIÇOS GERAIS	Serviços	Especializados	1	1. Iniciativa e agilidade; 2. Discrção; 3. Possuir boa capacidade de organização; 4. Bom relacionamento interpessoal; 5. Atendimento ao cliente; 6. Sigilo e confidencialidade das informações.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 6 meses. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em manutenção geral.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 1 ano. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em manutenção geral.
TORNEIRO	Serviços	Especializados	3	1. Atenção; 2. Agilidade; 3. Saber trabalhar em equipe; 4. Capacidade de diagnóstico; 5. Pró-atividade; 6. Atendimento ao cliente; 7. Sigilo e confidencialidade das informações.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 2 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em torno, mecânica, hidráulica, elétrica; Conhecimento amplo de metrologia e medidas.	ESCOLARIDADE: Ensino médio completo. EXPERIÊNCIA: 4 anos. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento em torno, mecânica, hidráulica, elétrica; Conhecimento amplo de metrologia e medidas.

Fonte: Produção Própria (2014)

### 7.1 Exemplo descrição de cargos departamento de serviços

**CARGO:** MECÂNICO D

**SETOR:** Serviços

**OBJETIVO DO CARGO:** Realizar manutenções em equipamentos agrícolas de baixa complexidade, seja de natureza preventiva ou corretiva, garantindo a satisfação do cliente.

#### A) PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES:



1. Realizar atendimento ao cliente no campo e oficina com agilidade e cortesia;
2. Realizar reparos seja individualmente ou em equipe, na oficina e campo;
3. Colaborar na organização e limpeza do box da oficina em que estiver trabalhando;
4. Zelar pelas ferramentas, veículos e oficina em geral;
5. Preencher corretamente os relatórios de campo e a documentação pertinente à garantia;
6. Elaborar laudos para processamento das garantias;
7. Retornar para a empresa as peças substituídas em garantia;
8. Devolver ao cliente as peças substituídas e cobradas;
9. Relacionar peças para retirada na boqueta e posterior elaboração de orçamentos;
10. Solicitar na boqueta peças necessárias para reparos que não se encontram disponíveis;
11. Retirar e devolver na boqueta as peças movimentadas durante os reparos;
12. Repassar aos demais colegas as informações e conhecimentos recebidos em cursos ou provenientes de experiências práticas;
13. Esclarecer dúvidas técnicas ou operacionais junto aos clientes;
14. Pesquisar informações técnicas;
15. Participar dos cursos oferecidos pela fábrica, conforme a programação realizada pela empresa;
16. Trocar informações com os colegas, buscando soluções para os problemas mais complexos;
17. Zelar pela boa apresentação da empresa através do seu atendimento;
18. Realizar atividades de solda e pintura (esporádico).

**B) HABILIDADES PARA DESEMPENHAR A FUNÇÃO:**

1. Boa comunicação;
2. Negociação;
3. Saber trabalhar em equipe;
4. Capacidade de diagnóstico;
5. Interesse para leitura de manuais técnicos;
6. Pró-atividade;
7. Capacidade de multiplicar o conhecimento através de treinamentos;
8. Atendimento ao cliente;
9. Sigilo e confidencialidade das informações.

**C) REQUISITOS OBRIGATÓRIOS:**

ESCOLARIDADE: Ensino médio completo.

EXPERIÊNCIA: 1 (um) ano.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento básico de informática, mecânica, hidráulica, elétrica e metrologia.

**D) REQUISITOS DESEJÁVEIS:**

ESCOLARIDADE: Ensino médio completo.

EXPERIÊNCIA: 2 (dois) anos.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS: Conhecimento básico de informática, mecânica, hidráulica, elétrica e metrologia.

## E) ORGANOGRAMA DO CARGO:

ASCENDENTE: Mecânico C.

DESCENDENTE: Auxiliar de mecânico.

## QUADRO 46 – Tabela Salarial Gestão

ESTRUTURA SALARIAL PLANO "A" GESTÃO														
AMPLITUDE DE PONTOS - 150 A 1500 PONTOS														
CLASSES	CARGOS	FREQ	PONTOS	NÍVEIS										
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		0	150 - 319	1.515,22	1.681,89	1.866,90	2.072,26	2.300,21	2.553,23	2.834,09	3.145,84	3.491,88	3.875,99	4.302,35
2		0	320 - 488	1.715,23	1.903,90	2.113,33	2.345,80	2.603,84	2.890,26	3.208,19	3.561,09	3.952,81	4.387,62	4.870,26
3	Encarreg pátio;	0	489 - 656	1.941,64	2.155,22	2.392,29	2.655,45	2.947,55	3.271,78	3.631,67	4.031,15	4.474,58	4.966,78	5.513,13
4	Coord consórcio; Coord crédito; Coord peças;	3	657 - 825	2.197,94	2.439,71	2.708,08	3.005,96	3.336,62	3.703,65	4.111,05	4.563,27	5.065,23	5.622,40	6.240,86
5	Coord adm consórcio; Coord serviços; Coord vendas;	3	826 - 994	2.488,06	2.761,75	3.065,54	3.402,75	3.777,06	4.192,53	4.653,71	5.165,62	5.733,84	6.364,56	7.064,66
6	Coord Adm Financeiro; Ger TI;	0	995 - 1163	2.816,49	3.126,30	3.470,19	3.851,92	4.275,63	4.745,95	5.268,00	5.847,48	6.490,70	7.204,68	7.997,19
7	Coord compras; Coord RH; Ger adm serviços; Ger filial; Ger peças; Ger serviços; Ger vendas; Ger AP; Ger financeiro	9	1164 - 1331	3.188,26	3.538,97	3.928,26	4.360,37	4.840,01	5.372,41	5.963,38	6.619,35	7.347,47	8.155,70	9.052,82
8	Controller; Ger Corpor RH;	1	1332 - 1500	3.609,11	4.006,12	4.446,79	4.935,94	5.478,89	6.081,57	6.750,54	7.493,10	8.317,34	9.232,25	10.247,80

I.I.N.	I.I.C.
11%	13,20%
1,11	1,1320

AMPLITUDE SALARIAL DE CLASSE
183,94%

SAL. BASE
3.491,88

REGRESSÃO ESTATÍSTICA LINEAR - y = 2.699,93 + (3,37 . X)

PONTUAÇÃO BASE PARA DEFINIÇÃO DO SALÁRIO BASE = 235 PONTOS

TABELA CONTENDO 8 CLASSES E 11 NÍVEIS

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## QUADRO 47 - Tabela salarial “especializados”

ESTRUTURA SALARIAL PLANO "B" ESPECIALIZADOS												
AMPLITUDE DE PONTOS - 130 A 1300 PONTOS												
CLASSES	CARGOS	FREQ	PONTOS	NÍVEIS								
				A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	APRENDIZ; ALMOXARIFE; AUX DE PÁTIO; SERVIÇOS GERAIS; MONTADOR DE IMPLEMENTOS; ESTOQUISTA B;	19	130 - 297	1.038,00	1.141,80	1.255,98	1.381,58	1.519,74	1.671,71	1.838,88	2.022,77	2.225,05
2	AUX MECÂNICO; ASSIS ADM (VE); ASSIS ADM (PE); AUX AP; ESTOQUISTA A; MECÂNICO D; MOTORISTA; PINTOR; SOLDADOR;	6	298 - 464	1.175,02	1.292,52	1.421,77	1.563,95	1.720,34	1.892,38	2.081,61	2.289,77	2.518,75
3	ANAL VENDAS JR; ASSIS VENDAS; ASSIS ADM (SE); ASSIS COMPRAS; DEMONSTRADOR; MECÂNICO B; MECÂNICO C; TORNEIRO;	45	465 - 631	1.330,12	1.463,13	1.609,44	1.770,39	1.947,43	2.142,17	2.356,39	2.592,02	2.851,23
4	ANAL ADMINISTRATIVO; ANAL CRÉDITO; CONS PEÇAS A; CONS PEÇAS B; ELETRICISTA; MECÂNICO A; TECN AP; VENDEDOR PNEUS; VENDEDOR INT;	19	632 - 799	1.505,69	1.656,26	1.821,89	2.004,08	2.204,49	2.424,93	2.667,43	2.934,17	3.227,59
5	COMPRADOR; CONS AP; VENDEDOR EXT;	24	800 - 966	1.704,45	1.874,89	2.062,38	2.268,62	2.495,48	2.745,03	3.019,53	3.321,48	3.653,63
6		0	967 - 1133	1.929,43	2.122,38	2.334,61	2.568,07	2.824,88	3.107,37	3.418,11	3.759,92	4.135,91
7		0	1134 - 1300	2.184,12	2.402,53	2.642,78	2.907,06	3.197,77	3.517,54	3.869,30	4.256,23	4.681,85

I.I.N.	I.I.C.
10%	13,20%
1,1	1,1320

AMPLITUDE SALARIAL DE CLASS
114,36%

SAL. BASE
1.038,00

114,36%

REGRESSÃO ESTATÍSTICA LINEAR - $y = 336,01 + (2,80 \cdot X)$
PONTUAÇÃO BASE PARA DEFINIÇÃO DO SALÁRIO BASE = 251 PONTOS
TABELA CONTENDO 7 CLASSES E 9 NÍVEIS

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

## QUADRO 48 - Tabela salarial suporte

ESTRUTURA SALARIAL PLANO "C" SUPORTE														
AMPLITUDE DE PONTOS - 110 A 1100 PONTOS														
CLASSES	CARGOS	FREQ	PONTOS	NÍVEIS										
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Aux manut predial; Zelador;	1	110 - 234	1.038,00	1.141,80	1.255,98	1.381,58	1.519,74	1.671,71	1.838,88	2.022,77	2.225,05	2.447,55	2.692,30
2	Assis compras; Telefonista;	1	235 - 358	1.175,02	1.292,52	1.421,77	1.563,95	1.720,34	1.892,38	2.081,61	2.289,77	2.518,75	2.770,63	3.047,69
3	Anal financeiro Jr.; Anal sup tec Jr.; Assis adm (cx, diret, filiais, financ); Assis contábil; Assis RH; Assis	9	359 - 481	1.330,12	1.463,13	1.609,44	1.770,39	1.947,43	2.142,17	2.356,39	2.592,02	2.851,23	3.136,35	3.449,98
4	Anal contábil Jr.; Anal controladoria Jr.; Anal RH Jr.; Anal contábil Pl.; Anal sup tec Pl.;	0	482 - 605	1.505,69	1.656,26	1.821,89	2.004,08	2.204,49	2.424,93	2.667,43	2.934,17	3.227,59	3.550,35	3.905,38
5	Anal controladoria Pl.; Anal RH Pl.; Anal financeiro Pl.; Anal contábil Sr.; Anal RH Sr.; Anal controladoria Sr.;	2	606 - 729	1.704,45	1.874,89	2.062,38	2.268,62	2.495,48	2.745,03	3.019,53	3.321,48	3.653,63	4.018,99	4.420,89
6	Anal financeiro Sr.; Auditor; Espec controladoria;	0	730 - 853	1.929,43	2.122,38	2.334,61	2.568,07	2.824,88	3.107,37	3.418,11	3.759,92	4.135,91	4.549,50	5.004,45
7		0	854 - 976	2.184,12	2.402,53	2.642,78	2.907,06	3.197,77	3.517,54	3.869,30	4.256,23	4.681,85	5.150,03	5.665,04
8		0	977 - 1100	2.472,42	2.719,66	2.991,63	3.290,79	3.619,87	3.981,86	4.380,04	4.818,05	5.299,85	5.829,84	6.412,82

I.I.N.	I.I.C.
10%	13,20%
1,1	1,1320

AMPLITUDE SALARIAL DE CLASSE
159,37%

SAL. BASE
1.038,00

REGRESSÃO ESTATÍSTICA LINEAR - $y = - 315,17 + (7,73 \cdot X)$
PONTUAÇÃO BASE PARA DEFINIÇÃO DO SALÁRIO BASE = 175 PONTOS
TABELA CONTENDO 8 CLASSES E 11 NÍVEIS

Fonte: Employer & Osiecki (2014)

## 8 ENQUADRAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Um dos subprodutos do Programa de Cargos, Carreiras e Salários é a tabela Salarial elaborada cientificamente.

Este é o momento de fazer valer a Estrutura Salarial para proceder ao enquadramento dos funcionários, ou seja, utilizar a Tabela, preferencialmente, em sua plenitude.

Para efetivar esta etapa – Enquadramento dos funcionários – devem ser utilizados os seguintes documentos:

- Folha de pagamento (atual ou última);
- Resultado da classificação dos cargos;
- Tabelas Salariais (de todos os “Planos”);

### 8.1 Políticas e critérios para fins de enquadramento

- No momento do Enquadramento, pensar mais no cargo, sem julgar o desempenho do funcionário ocupante;
- Praticar o enquadramento mínimo, ou seja, atribuir ao ocupante do cargo, sempre que possível, o salário correspondente ao Nível “A” da Classe a que pertence o seu Cargo;
- Praticar o enquadramento mínimo, ou seja, quando o salário atual do funcionário for superior ao valor inicial da Classe, atribuir ao ocupante o valor imediatamente superior (nível imediatamente superior) ao valor do salário atual do ocupante;
- Ocupantes cujo salário já extrapolou o valor máximo da Classe, permanecem com o valor do salário atual, ficando sua Liderança imediata em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas – RH, estudar e analisar a possibilidade de aproveitamento desse funcionário

em outro cargo de Classe superior, desde que respeitadas as Políticas de Acesso e Ascensão Funcional.

- Possibilidade de efetuarmos a implantação do Plano num período de 6 meses afim de efetuarmos o primeiro enquadramento em um percentual mínimo a todos e posteriormente, após análise do desempenho e avaliação dos funcionários, adequarmos todos às tabelas salariais.
- Na segunda etapa do enquadramento (período de seis meses) de todos os funcionários, prever as diferenças entre os novos funcionários (faixa A) e funcionários com 2 anos ou mais nas faixas adequadas aos salários praticados (a cada 2 ou 3 anos).
- Neste período de análise e enquadramento, também deverão ser revistas às políticas e percentuais de comissionamento das Unidades de negócios.

QUADRO 49 - Planilha proposta de enquadramento para adequação ao plano

Nome	Cargo atual	Cargo proposto	Tabela	Pontos	Salário abr/14	Proposta <sup>1</sup>
JOSE ARNOLDO HARMATIUK	TECNICO AGRICOL	TECNICO EM AP	Especializado	674	1.377,00	1.505,69
JOSE CARLOS DA SILVA DUQUE	TECNICO EM AP	TECNICO EM AP	Especializado	674	1.377,00	1.505,69
MICHEL HOPATHA	CONSULTOR TECN	CONSULTOR TECNICO EM AP	Especializado	861	2.030,00	2.062,38
ROBSON FRANCISCO KOZAKI	AUXILIAR TECNIC	CONSULTOR TECNICO EM AP	Especializado	861	2.030,00	2.062,38
CARLOS FELIPE RESENDE PAULA	APRENDIZ	APRENDIZ	Especializado	130	724,00	724,00
DUAN GONCALVES	APRENDIZ	APRENDIZ	Especializado	130	724,00	724,00
CRISTIANO PAES STEKLAIN	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
LUAN MARCIO STEFANIACK	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
DANILO CORREIA DA LUZ	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
RAFAEL RODRIGO DA SILVA	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
MATHEUS MAUCOSKI	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
NIKOLAS LUIZ MARTINS	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
JULIANO MICHALOWSKI	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
LEANDRO CESAR DOS SANTOS	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
LEANDRO BERTELLI DOS SANTO	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
JEAN FELIPE DA SILVA	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA B	Especializado	263	1.038,00	1.038,00
JOSE ERON GEBIELUCA	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA A	Especializado	339	1.038,00	1.175,02
GUILHERME COSTA	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA A	Especializado	339	1.038,00	1.175,02
WILSON JOSE SAUER	AUXILIAR DE PEC	ESTOQUISTA A	Especializado	339	1.038,00	1.175,02
FELIPE DA SILVA MAZUREK	ASSISTENTE ADMI	ASSISTENTE ADMINISTRATIV	Especializado	399	1.038,00	1.175,02
LUCAS FERREIRA SERENATO	AUXILIAR DE PEC	ASSISTENTE DE COMPRAS	Especializado	557	1.038,00	1.330,12
HUGO JONSSON DE PAULA	CONSULTOR DE PE	CONSULTOR DE PEÇAS B	Especializado	635	1.254,00	1.505,69
EDUARDO FERNANDES REIS	CONSULTOR DE PE	CONSULTOR DE PEÇAS B	Especializado	635	1.038,00	1.505,69
VILMAR TEIXEIRA JUNIOR	CONSULTOR DE PE	CONSULTOR DE PEÇAS B	Especializado	635	1.038,00	1.505,69
DENIS VINICIUS ANTUNES	CONSULTOR DE PE	CONSULTOR DE PEÇAS B	Especializado	635	1.038,00	1.505,69
MARIO SERGIO LOPES DA SILVA	CONSULTOR DE PE	CONSULTOR DE PEÇAS A	Especializado	711	1.038,00	1.505,69

Fonte: Produção Própria (2014)

## 8.2 Empresa Z – Modelo de pesquisa salarial



## QUADRO 50 – Pesquisa Salarial (parcial)

## EMPRESA Z PESQUISA SALARIAL

Grupo	Área	Cargo	PONTOS	\$ Empresa Z	\$ MERCADO
Espec.	Agricul. Precisão	CONSULTOR TECNICO EM AP		2.030,00	7.266,35
Espec	Peças	COMPRADOR		1.486,00	4.465,25
Espec	Peças	CONSULTOR DE PEÇAS A		1.129,76	3.988,10
Espec	Serviços	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (garantista)		1.413,16	1.351,30
Espec	Serviços	AUXILIAR DE MECÂNICO		1.038,00	1.338,80
Espec	Serviços	MECANICO A		1.239,00	2.951,23
Espec	Vendas	ASSISTENTE DE VENDAS		1.438,83	1.875,48
Espec	Vendas	DEMONSTRADOR		1.165,50	
Espec	Vendas	MONTADOR DE IMPLEMENTOS		1.067,00	1.392,44
Espec	Vendas	MOTORISTA (CNH C e E)		1.754,00	1.762,37
Gestão	Administrativo	GERENTE FINANCEIRO		5.000,00	8.496,59
Gestão	Agricul. Precisão	GERENTE EM AP		3.526,71	7.266,35
Gestão	Compras	COORDENADOR DE COMPRAS		4.000,00	6.162,02
Gestão	RH	COORDENADOR DE RH		5.000,00	5.344,23
Gestão	TI	GERENTE DE TI		5.440,00	11.009,76
Gestão	Peças	GERENTE DE PEÇAS		2.005,00	
Gestão	Serviços	COORDENADOR DE SERVIÇOS		1.766,66	
Gestão	Serviços	GERENTE DE SERVIÇOS		5.146,50	
Gestão	Vendas	GERENTE DE FILIAL		4.328,25	7.312,50
Gestão	Vendas	GERENTE DE VENDAS		4.610,50	6.085,50
Suporte	Administrativo	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (filiais)		1.176,23	1.351,30
Suporte	Financeiro	ANALISTA FINANCEIRO PL.		2.150,50	3.509,18
Suporte	Financeiro	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (caixa)		1.248,50	1.312,56
Suporte	Financeiro	ASSISTENTE FINANCEIRO		1.823,50	1.891,32
Suporte	Contabilidade	ANALISTA CONTÁBIL PL.		2.398,33	3.908,65
Suporte	Contabilidade	ASSISTENTE CONTABIL		1.666,67	2.000,66
Suporte	Controladoria	ANALISTA DE CONTROLADORIA PL.		3.545,50	4.580,80
Suporte	Controladoria	ESPECIALISTA EM CONTROLADORIA		4.285,7	5.726,00
Suporte	Auditoria	AUDITOR		3.863,00	5.786,09
Suporte	RH	ASSISTENTE DE RH		1.917,50	1.725,13
Suporte	TI	ANALISTA DE SUPORTE TÉCNICO JR		2.068,00	3.268,82

Fonte: Employer &amp; Osiecki (2014)

## QUADRO 51 – Avaliação dos fatores pelo método de pontos

Grupo	Área	Cargo	1. Iniciativa/ complexidade de tarefas		2. Autonomia		3. Treinament os		4. Responsabilid ade por		5. Escolaridade		6. Experiência		TOTAL DE PONTOS
			G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
Suporte	Corporativo	ANALISTA CONTÁBIL JR.	B	54	B	92	C	91	B	43	C	109	C	96	485
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE CONTROLADORIA JR.	C	91	C	161	C	91	B	43	C	109	C	96	591
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE RH JR.	B	54	B	92	C	91	D	102	C	109	C	96	544
Suporte	Financeiro	ANALISTA FINANCEIRO JR.	B	54	A	22	C	91	D	102	C	109	B	59	437
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE CONTROLADORIA PL.	C	91	C	161	C	91	B	43	D	154	C	96	636
Suporte	Corporativo	ANALISTA CONTÁBIL PL.	C	91	B	92	C	91	B	43	D	154	C	96	567
Suporte	Financeiro	ANALISTA FINANCEIRO PL.	C	91	B	92	C	91	D	102	D	154	C	96	626
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE RH PL.	C	91	B	92	C	91	D	102	D	154	C	96	626
Suporte	Corporativo	ANALISTA CONTÁBIL SR.	C	91	B	92	C	91	B	43	E	198	D	134	649
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE RH SR.	D	128	B	92	C	91	D	102	D	154	D	134	701
Suporte	Financeiro	ANALISTA FINANCEIRO SR.	D	128	B	92	C	91	D	102	E	198	D	134	745
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE CONTROLADORIA SR.	E	165	B	92	C	91	B	43	E	198	D	134	723
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE SUPORTE TÉCNICO JR.	B	54	B	92	D	128	B	43	B	65	B	59	441
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE SUPORTE TÉCNICO PL.	C	91	B	92	D	128	B	43	D	154	C	96	604
Suporte	Corporativo	ANALISTA DE SUPORTE TÉCNICO SR.	D	128	B	92	D	128	B	43	D	154	C	96	641
Suporte	Financeiro	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (caixa)	C	91	A	22	C	91	D	102	C	109	A	21	436
Suporte	Administrativo	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (diret)	B	54	A	22	C	91	D	102	B	65	B	59	393
Suporte	Administrativo	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (filiais)	B	54	A	22	C	91	D	102	B	65	B	59	393
Suporte	Financeiro	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO (financ)	C	91	A	22	C	91	D	102	B	65	B	59	430
Suporte	Corporativo	ASSISTENTE COMPRAS	B	54	A	22	C	91	D	102	B	65	A	21	355
Suporte	Corporativo	ASSISTENTE CONTABIL	B	54	B	92	C	91	B	43	C	109	A	21	410

Fonte: Produção Própria (2014)

### 8.3 Política de Cargos Carreiras e Salários

#### A) Introdução

O **Plano de Cargos, Carreiras e Salários** da **EMPRESA Z**, foi desenvolvido de acordo com os princípios e técnicas mais utilizados pela administração moderna de Gestão de Pessoas e em consonância com os levantamentos e orientações obtidos na Empresa.

Esta Política reúne todas as informações, diretrizes, princípios, procedimentos e critérios que compõem o **Plano de Cargos, Carreiras e Salários** da Empresa Z. Tem como objetivo contribuir de maneira relevante

para a correta administração do Plano e gerar maior satisfação, qualidade e produtividade nos serviços prestados pela Empresa.

Sua definição dentro da Empresa Z é muito importante e serve como orientador para todos os Gestores da Empresa que têm responsabilidade da gestão dos cargos e salários de seus funcionários.

Todos os cargos da Empresa foram descritos, identificados os requisitos, avaliados e classificados, para o estabelecimento de uma valorização relativa dos diferentes cargos e de um equilíbrio interno satisfatório.

A aplicação do Plano deve ser transparente e clara para todo o corpo funcional da Empresa Z, de forma a assegurar a todos os funcionários, o direito à informação do funcionamento do Plano.

Cabe a área de Recursos Humanos- Gestão de Pessoas a atualização constante e correta utilização do **Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Empresa Z**.

## **B) Objetivo**

A presente política tem como finalidade, assegurar tratamento uniforme, bem como transparente e proporcionar oportunidades iguais a todos os funcionários da Empresa Z, no tocante a:

- ✓ Admissões;
- ✓ Promoções;
- ✓ Remanejamento/ Movimentação de pessoal;
- ✓ Aumentos Salariais;
- ✓ Base para Avaliação do Desempenho Funcional; etc.

## **C) Definições/ Conceitos**

- ✓ **Salário**

É o valor contratado por tipo de cargo e pago mensalmente em folha de pagamento, sobre o qual incide todos os encargos sociais legais correspondentes.

#### ✓ **Salário de Admissão**

Estabelece o valor para contratação e deverá ser sempre o menor da faixa salarial em que o cargo estiver classificado. Podendo em casos especiais como, por dificuldades na atração de profissionais, avançar nas faixas salariais seguintes.

- a) As admissões realizadas acima do 1º Nível da categoria salarial, deverão ser submetidas a análise da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas da Empresa Z.

#### ✓ **Cargo**

Agrupamento de atividades e responsabilidades preestabelecidas, que são realizadas por um ou mais funcionários da área e que contribuem para a obtenção de objetivos definidos.

#### ✓ **Carreira**

É o agrupamento de cargos, dispostos de forma crescente de acordo com a natureza das atividades.

#### ✓ **Níveis Salariais**

Os níveis salariais representam a amplitude do mínimo até o máximo valor a ser pago em determinada classe salarial e significam a trajetória salarial “horizontal” definida para cada cargo.

#### ✓ **Promoção**

É a mudança do ocupante do cargo para outra classe de valor superior, de acordo com a previsão no quadro limite de vaga, orçamento da área e, quando implantada, deverá levar em conta o resultado da avaliação de desempenho.

#### ✓ **Habilidades e Competências**

São as habilidades, atitudes e características pessoais necessárias ao ocupante para o pleno exercício das atividades e responsabilidades que compõem o cargo. Ex: Relacionamento Interpessoal, Comunicação, liderança e gestão de equipes, Comprometimento / Responsabilidade etc.

✓ **Experiência**

É o tempo mínimo necessário para que uma pessoa possa desempenhar as atividades do cargo. Ex: 5 (cinco) anos de experiência em atividades relativas a gestão de equipes.

**D) Diretrizes e procedimentos da Administração do Plano**

✓ **Objetivo**

As diretrizes e procedimentos aqui estabelecidos têm por finalidade assegurar tratamento uniforme, transparente, bem como dar oportunidades de evolução funcional a todos os funcionários da Empresa Z.

Serão, também, os mecanismos reguladores das ações globais da administração do Plano e da Gestão de Pessoas da Empresa Z.

✓ **Administração**

A administração do Plano de Cargos e Salários com foco em Cargos, Carreiras e Salários da Empresa Z compete ao Departamento de Gestão de Pessoas – RH.

✓ **Admissão**

O processo de admissão de funcionários na Empresa Z dar-se-á através de processo de seleção realizado pelo Departamento de Gestão de Pessoas – RH em parceria com a área solicitante.

✓ **Salário de admissão**

O salário de ingresso na tabela salarial, por ocasião de admissão de novos funcionários, corresponderá ao primeiro nível (Nível "A") da classe, não podendo ser inferior ao Salário Mínimo vigente ou ao piso salarial da categoria, valor esse pago durante o período de experiência legal.

Durante o período de experiência, o gestor imediato deve acompanhar o desenvolvimento do funcionário e, ao final do período legal, efetuará uma avaliação formal. Mediante avaliação positiva e satisfatória do desempenho do funcionário, o contrato converter-se-á, automaticamente, em prazo indeterminado.

Após avaliação do período de experiência (90 dias), ocorrendo a efetivação, o funcionário passará, a perceber o salário correspondente ao nível "B" da classe correspondente ao seu cargo ou ao nível "A", caso tenha sido admitido no piso da categoria.

## **E) Estrutura de Cargos/ Funções**

### **1. Criação, Extinção ou Alteração**

#### **✓ Responsabilidade**

A criação, extinção ou alteração de cargos é de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, devidamente aprovada pelo Diretor da Unidade de Negócios.

#### **✓ Elaboração dos Perfis de Cargo (Descrição)**

A elaboração ou ajuste do perfil de cargo é de responsabilidade do Coordenador e Gerente que estão propondo a criação ou alteração do cargo, com apoio técnico do Departamento de Gestão de Pessoas – RH, utilizando sempre o modelo padrão previamente validado pela empresa Employer & Osiecki e a Gerência de Gestão de Pessoas da Empresa Z.

#### **✓ Validação**

Todo o processo de criação ou alteração deve ser validado pelo Gerente ou Coordenador da Área solicitante em conjunto com o Departamento de Gestão de Pessoas - RH, e aprovação do Diretor da Unidade de Negócios.

#### ✓ **Inclusão na Tabela Salarial**

Cabe somente ao Departamento de Gestão de Pessoas - RH a análise e inclusão do cargo na Tabela Salarial, pois deve levar em conta o equilíbrio interno e externo, e validação da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas.

## 2. Definição de Nomenclaturas (Titulação)

A criação ou alteração do título de um cargo deve ser sugerida pelo Gestor solicitante, com o parecer técnico e aprovação do Departamento de Recursos Humanos, e validação da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas.

O título deve ser claro e refletir o objetivo principal do cargo para a Empresa Z. Deve retratar com a maior clareza possível a função exercida pelo ocupante.

Devem-se evitar denominações genéricas e títulos em outros idiomas que não possam ser facilmente entendidos ou identificados por todos os níveis da Empresa.

Deve ser adotado independentemente do sexo do ocupante. Exemplo: Recepcionista, Assistente Administrativo, Analista Contábil, Comprador, Coordenador e Gerente.

Nos cargos em que haja necessidade de se estabelecer níveis, adotar a utilização das nomenclaturas (Júnior, Pleno, Sênior ou A, B, C, etc) sempre de acordo com a prática mais usual no mercado.

A alteração do cargo deve ser processada uma vez ao ano, sempre no mês que antecede data base para fins de negociação coletiva, ou

excepcionalmente, em qualquer época por deliberação da Diretoria da Empresa ou da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas da Empresa Z.

#### ✓ **Avaliação dos cargos**

As futuras avaliações dos cargos serão efetuadas por um comitê – Comitê Interno de Avaliação de Cargos - previamente instituído e convocado pela Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas - RH. O assunto que trata o presente parágrafo será objeto de regulamentação específica a ser definida e deverá constar no "Manual de Avaliação de Cargos".

### 3. Controle de Vagas

#### ✓ **Quadro Limite de Vagas**

É estabelecido por Unidade de Negócios. É a especificação da quantidade de pessoas em cada cargo. O quadro limite é proposto pela Unidade de Negócios ou Departamento, quando da elaboração do orçamento anual e aprovado pelo Diretor Geral e Conselho de Administração.

Quaisquer alterações no quadro devem conter sempre a aprovação do Diretor da Unidade de Negócios juntamente com o Departamento Recursos Humanos e aprovação da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas. O quadro Limite de Vagas deve ser revisado a cada “12 meses” ou conforme necessidade.

## **F) Estrutura Salarial**

Os cargos serão classificados em "Classes" salariais como decorrência do total de pontos obtidos pelos cargos, após o processo de avaliação. (Método de Pontos).



## 1. Metodologia

Composição das tabelas ou grades ou estruturas salariais:

- MODELO DE REGRESSÃO ESTATÍSTICA (Que proporcionou o MELHOR AJUSTE = menor valor do “Se”).
- CLASSES (Dispostas Horizontalmente e identificadas numericamente).
- NÍVEIS ou “STEPS” (Dispostos verticalmente e identificados alfabeticamente).
- I.I.N. = INTERVALO INTER NÍVEL. Diferenças percentuais dos valores salariais entre um nível e outro seguinte.
- I.I.C. = INTERVALO INTER CLASSE. Diferenças percentuais dos valores salariais entre uma classe e outra.
- A.S.C. = AMPLITUDE SALARIAL DE CLASSES. Diferenças percentuais entre os menores e os maiores salários, por Classe Salarial. (Valor definido com base num indicador econômico projetado para um determinado período).

Obs.: Recomendável evitar a expressão “FAIXA SALARIAL”.

**SOBREPOSIÇÃO OU SUPERPOSIÇÃO SALARIAL** = Diferença percentual entre o último valor salarial de uma classe, para o primeiro valor salarial da classe seguinte.

## 2. Alterações Salariais

O salário individual pode sofrer alterações em seu valor, em consequência de alguns critérios, descritos abaixo:

### ✓ **Reajustamento Geral**

É o que restabelece periodicamente o valor real do salário, seja por meio de determinação legal, ou decisão da Empresa Z. Normalmente ocorrem por força de acordos sindicais e dissídios coletivos. Os reajustes devem ser aplicados “**sobre a tabela salarial vigente**”, para não comprometer a metodologia e a estrutura da mesma.

#### ✓ **Enquadramento**

É o aumento salarial concedido ao funcionário que estiver percebendo salário inferior ao mínimo previsto para o seu cargo na tabela salarial. Estes enquadramentos poderão ser efetivados de acordo com verba específica disponível e critérios para esta prática. A concessão terá proposição da Gerência do funcionário em conjunto com o Departamento de Gestão de Pessoas - RH submetida à aprovação do Diretor da Unidade de Negócios e no caso do primeiro enquadramento, para implantação do plano, aprovação do CAD – Conselho de Administração da Empresa Z.

#### ✓ **Crescimento Salarial Horizontal (níveis)**

Consiste na elevação do salário do funcionário de um nível para outro de maior valor, dentro da mesma classe salarial. Os aumentos salariais (horizontais) ocorrerão de duas maneiras, a saber:

**Por antiguidade:** Os aumentos por antiguidade serão concedidos automaticamente de acordo com o constante em Cláusula específica da Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria (quando houver) ou ainda por análise desenvolvida entre a Direção da Unidade de Negócios e Gerência de Gestão de Pessoas – RH da Empresa Z.

**Por mérito:** Os aumentos por mérito serão concedidos anualmente em épocas previamente estabelecidas pela Direção Geral da Empresa em sintonia com a Gerência de Gestão de Pessoas – RH da Empresa Z e serão devidos aos funcionários que atenderem aos critérios de merecimento a serem aferidos através de instrumento de Avaliação do Desempenho Funcional, na forma a ser estabelecida em regulamentação específica e ainda, deverão constar em orçamento aprovado e previamente estabelecido para cada Unidade de Negócios.

O crescimento horizontal deve seguir o percentual máximo de acordo com o nível em que se encontra. Como regra geral o crescimento proposto deve considerar um tempo de no mínimo **“01 ano”** entre uma alteração e outra.

São decorrentes da aferição contínua dos resultados obtidos pelo funcionário no exercício do seu cargo. Devem ser concedidas como resultado de uma avaliação que reflita o desempenho do mesmo no período.

O aumento máximo a ser concedido nesta modalidade de crescimento horizontal pode ser *de até* **“dois níveis”** ou conforme os critérios desta política e aprovação da Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas e Diretor Geral da Empresa.

Os crescimentos horizontais são solicitados, através de formulário específico (movimentação de pessoal), pelo Gerente da Unidade de Negócios, validados pelo Departamento de Gestão de Pessoas – RH e aprovados pelo Diretor da Unidade de Negócios e, validado pela Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas.

#### ✓ **Crescimento Salarial Vertical (Promoção) (Classes)**

É a mudança do ocupante do cargo para outro cargo de valor relativo superior, ocorrendo a mudança de classe salarial.

A condição básica para que uma promoção vertical seja realizada é que haja disponibilidade de vaga no quadro limite da área em questão.

Também é indispensável que o ocupante do novo cargo tenha todos os requisitos constantes no Perfil de Cargo.

A promoção deverá ocorrer com funcionário que tiver no **mínimo 06 meses** na empresa e na função atual.

A promoção de coordenadores e gerentes serão submetidas a aprovação do Diretor da Unidade de Negócios e Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas, e as promoções a Direção, submetidas ao CAD -Conselho de Administração.

As propostas devem ser elaboradas pelo Gerente da Unidade de Negócios, conter o parecer do Departamento de Gestão de Pessoas - RH e serem aprovadas pelo CAD da Empresa Z.

Obs. Em virtude da natureza e da modalidade do negócio, cargos remunerados através de comissões (como vendedores, por exemplo) poderão ser enquadrados na tabela salarial em níveis anteriores a pontuação do seu cargo.

Os casos omissos deverão ser tratados somente pela Diretoria Geral, em conjunto com a Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas – RH da Empresa Z.

### **G) Plano de Carreira**

O Plano de Carreira consiste na materialização das perspectivas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

#### **✓ Acesso funcional**

O Acesso Funcional consiste na reclassificação de um funcionário de um cargo, para outro cargo de classe superior observada as linhas de progressão funcional, destacadas no "Mapeamento dos Cargos" - QUADRO I (Promoção do funcionário dentro da mesma Unidade de Negócios).

a) São condições ou critérios indispensáveis para o funcionário concorrer ao acesso:

- Existência de vaga (Gerada por substituição ou aumento de quadro);
- O candidato (Interno) deverá obrigatoriamente preencher ou possuir os pré-requisitos exigidos pelo novo cargo (Ver mapa de pré-requisitos);
- Habilitar-se em processo seletivo de caráter competitivo e classificatório, a ser estabelecido pela Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas - RH.

- Estar em efetivo exercício no cargo ao qual pertence, pelo período mínimo de 6 (seis) meses, consecutivo e computado ininterruptamente;

- Possuir conceito na Avaliação do Desempenho Funcional, igual ou acima do "Médio-Superior" ou outro conceito ou nota (Pontos) equivalente, a ser implantado.

- b) O Acesso será efetivado após o cumprimento do período de experiência de 45 (quarenta e cinco) dias, prorrogáveis por no máximo outro período de igual duração, além da avaliação do gestor imediato com parecer favorável sobre a reclassificação.

- c) O reenquadramento salarial do empregado objeto do acesso será feito no nível inicial da classe a que pertence o novo cargo, ou em nível imediatamente superior ao salário atual do funcionário promovido.

#### ✓ **Demoção**

A Demoção consiste na reclassificação de um funcionário de um cargo para outro cargo de classe inferior, sendo que a remuneração final deverá permanecer a mesma ou superior a vigente, sendo, porém administrado de acordo com a nova classe salarial podendo corresponder a outro nível salarial.

Antes de ser processada qualquer mudança de cargo, devem ser observadas e consideradas as oportunidades que o novo cargo oferecerá ao funcionário demovido.

A Demoção processar-se-á mediante prévia autorização da Direção da Unidade de Negócio em sintonia com a Gerência Corporativa de Gestão de Pessoas – RH, bem como interesse e o de acordo do funcionário ao processo.

#### ✓ **Salários no nível máximo da classe salarial**

O funcionário enquadrado no nível máximo de sua classe salarial, sem possibilidades de receber aumento por mérito, somente receberá aumentos (Correções) decorrentes de reajustes salariais coletivos obrigatórios, ficando o Departamento de Gestão de Pessoas – RH, responsável pelo estudo das possibilidades de Acesso ou Ascensão Funcional.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As premissas e critérios acima definidos devem orientar a gestão do **Plano de Cargos, Carreiras e Salários** dos funcionários da Empresa Z. Cabe exclusivamente ao CAD – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO da Empresa Z, decidir diferentemente de qualquer critério descrito nesta política, em caráter de exceção, para atender interesses da Empresa.

Para fins de garantia da continuidade de funcionamento deste Programa, a Homologação junto ao Ministério do Trabalho e a Manutenção são de caráter obrigatório.

### 9.1 Manutenção do PCCS (plano de cargos carreiras e salários)

São eventos que requerem manutenção, entre outras:

- ✓ Surgimento de novos cargos;
- ✓ Extinção de Cargos;
- ✓ Desdobramento de Cargos;
- ✓ Compactação de Cargos;
- ✓ Revisão e atualização das descrições de Cargos;
- ✓ Reavaliação, pontuação e reclassificação dos Cargos;
- ✓ Reenquadramento dos ocupantes;
- ✓ Pesquisas Salariais Periódicas;
- ✓ Atualizações da Estrutura Salarial;
- ✓ Revisão e atualização das Políticas, Normas, Regulamentos e Procedimentos do P.C.C.S.

Os casos omissos ao presente regulamento deverão ser enviados à Unidade de Gestão de Pessoas – RH Gerência Corporativa de Gestão de

Pessoas, que analisará cada situação e submeterá suas recomendações à Direção Geral, para posterior aprovação.

O presente regulamento entrará em vigor a partir da data da implantação e será publicado em Diário Oficial da União, ficando revogadas outras disposições anteriores.

## **10 CONCLUSÃO**

Atualmente, não temos dúvidas de que um dos valores mais importantes para a perpetuidade e sucesso organizacional está calcado na efetiva gestão do capital humano.

Vivendo ou não momentos de crise, a expertise de uma empresa em unir tecnologia e uma visão humanista, ou seja, técnica e talento, visando construir equipes multidisciplinares e de especialistas, passa a ser a chave de qualquer negócio.

Com isso, a proposta de inovação na administração de pessoas da Empresa Z através de uma ferramenta que valorize o seu capital humano, com a implantação de uma prática de gestão baseada em um modelo estruturado de cargos, carreiras e salários, passa a ser essencial.

São inúmeras as vantagens e facilidades que uma política desta natureza pode oferecer. Através de um sistema de remuneração definido e compatível com a realidade do mercado e em sintonia com as necessidades e expectativas da organização, minimiza retrabalho, conflitos internos, e ainda otimiza tempo e custo para a organização.

Para a empresa, as vantagens também podem ser enumeradas em estabelecimento de padrões de remuneração a todos os empregados, compatíveis com as atribuições do cargo e as condições do mercado de trabalho, recrutamento e retenção de pessoas competentes, que possam

contribuir para a melhoria contínua da empresa, buscando valorizar seu capital humano, qualificando e remunerando de forma justa, tendo a manutenção da consistência interna, competitividade externa, motivação profissional e o compromisso de todos com as políticas da organização. Dessa forma, se torna possível para a empresa desenvolver o programa de avaliação de desempenho e possivelmente criar um plano de carreira após a real aplicação deste plano.

Entretanto, não basta apenas definir uma única vez, as estratégias de remuneração, se faz necessário atualizá-las sempre, visando atrair e manter excelentes profissionais, pois a empresa está inserida em um ambiente em constantes mudanças internas e externas.

Portanto, recomenda-se que seja adotado um processo contínuo de revisão e que seja feita atualização sempre que houver necessidade. Com relação à evolução do plano, é possível readequá-lo de acordo com o sistema de gestão por competências, ou seja, o que difere é sua forma de avaliação, onde o grande desafio é transformar pessoas comuns em profissionais de alto desempenho, por isso nota-se que é de extrema importância à aplicação de uma avaliação de desempenho tanto para o plano atual quanto para o possível desenvolvimento de um plano de gestão com ênfase nas competências.

Diante de todos os aspectos relacionados, levantamentos e estudos, percebe-se a importância da estruturação de um modelo de cargos, carreiras e salários para toda a empresa como um todo: seja para o alcance dos objetivos organizacionais, para o alcance dos objetivos individuais dos empregados ou ainda o alinhamento destes com os objetivos empresariais.

Conclui-se que além dos objetivos propostos serem atingidos, este projeto foi importante para aquisição de conhecimento, para direcionar a empresa para o futuro, afim de que ela possa obter o crescimento desejado e se preparar para as turbulências impostas pela economia de mercado.



## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Cláudia. A gestão de competências. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CASTRO, A. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Ed. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a administração de pessoal**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. et al **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HIPÓLITO, J.A.M. **A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

MOTTA, F. C. P. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Orgs.). “Recursos Humanos” e subjetividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração.** 16 ed. São Paulo: LTR, 2013.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZIMPECK, B.G. **Administração de Salários: Sistemas e Métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.